

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر القيادة التحفيزية على تحسين أداء موظفي خدمات الركاب في

المطارات دراسة ميدانية على مطار الملك عبدالعزيز

إعداد الطالب /

تركي أحمد الغامدي

251002481

إشراف /

أ.د / الفيصل عبد الحميد

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بفضل من الله ودعمه ، أقدم هذا البحث بكل فخر واعتزاز ، اهداءً لوالدي
الغالي ، الذي كان دائماً مصدر الإلهام والدافع لي في رحلتي العلمية. وكان يؤمن
بقدراتي ويشجعني دائماً على تحقيق النجاح.

كما أهدي هذا العمل لوالدتي الحبيبة ، التي لطالما كانت الركيزة القوية
والداعمة لي طيلة حياتي الأكاديمية. بفضل صبرها وحنانها ، استطعت تخطي كل
التحديات والوصول إلى هذه المرحلة.

وبهذه المواصلات مسيرتي الأكاديمية وتحقيق طموحاتي الشخصية ، أتطلع إلى
النهوض بمسيرتي للوصول إلى درجة الدكتوراه ، داعياً الله أن يمن علي بقوة وإرادة
لاستكمال طريق العلم والمعرفة.

في الختام ، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم ودعمني في هذه الرحلة ،
وأدعو الله أن يجعل هذا العمل خيراً مفيداً ومساهمة صغيرة في المجال العلمي.

شُكْرٌ وَتَقَدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، اللذين لم يخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، اللذين كانوا لي عوناً وسنداً، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيراً، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلاً الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحفيزية بأبعادها الأربعة (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري) على أداء الموظفين العاملين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز الدولي في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال أداة استبانة وُزعت على عينة عشوائية مكونة من (286) موظفًا من العاملين في خدمات الركاب بالمطار، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن القيادة التحفيزية بأبعادها مجتمعة تؤثر بشكل دال إحصائيًا على أداء الموظفين، حيث كان بُعد "الإلهام والتحفيز" هو الأكثر تأثيرًا، يليه "التحفيز الفردي"، ثم "التأثير المثالي"، وأخيرًا "التشجيع الفكري" الذي جاء أثره دالًا ولكن بدرجة أقل، كما بيّنت النتائج وجود مستويات مرتفعة نسبيًا في تقديرات الموظفين لكل من أبعاد القيادة التحفيزية ومستوى أدائهم الوظيفي، مما يعكس إدراكًا واضحًا لأهمية الأدوار القيادية التحفيزية في بيئة العمل.

توصي الدراسة بضرورة تبني أساليب القيادة التحفيزية بشكل منهجي ضمن السياسات الإدارية في المطارات السعودية، وتطوير برامج تدريبية مستدامة لتنمية المهارات القيادية لدى مسؤولي الصفوف الأمامية، بما يعزز من إنتاجية وجودة الخدمات المقدمة في نقاط الاتصال مع المسافرين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحفيزية، الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع

الفكري، أداء الموظفين، خدمات الركاب، مطار الملك عبد العزيز.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة
2.....	2.1 المشكلة البحثية
4.....	3.1 أهمية البحث
5.....	4.1 أهداف البحث
5.....	5.1 تساؤلات البحث
6.....	6.1 فرضيات البحث
7.....	7.1 الدراسات السابقة
14.....	8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للبحث
18.....	10.1 منهج البحث
19.....	11.1 مصادر البيانات في الدراسة

20.....	12.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية:
21.....	13.1 نموذج الدراسة:
22.....	14.1 حدود الدراسة:
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
23.....	المبحث الأول: القيادة التحفيزية
23.....	1.1.2 تمهيد
24.....	2.1.2 مفهوم القيادة التحفيزية
25.....	3.1.2 خصائص القيادة التحفيزية
27.....	4.1.2 أبعاد القيادة التحفيزية
30.....	5.1.2 أهمية القيادة التحفيزية في بيئة العمل
31.....	6.1.2 النظريات المفسرة للقيادة التحفيزية
34.....	المبحث الثاني: أداء الموظفين
34.....	1.2.2 تمهيد المبحث:
34.....	2.2.2 مفهوم أداء الموظفين
35.....	2.2.2 خصائص أداء الموظفين
37.....	3.2.2 أهمية الأداء الوظيفي
38.....	4.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
40.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
40.....	1.3 تمهيد
40.....	2.3 نوع الدراسة ومنهجها

40.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
41.....	4.4 أداة الدراسة.....
43.....	5.3 صدق الأداة (Construct Validity).....
44.....	6.3 ثبات الأداة (Reliability Analysis).....
45.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
47.....	الفصل الرابع "تحليل البيانات".....
47.....	1.4 تمهيد.....
47.....	2.4 خصائص أفراد العينة الديموغرافية.....
49.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: القيادة التحفيزية.....
54.....	4.4 فرضيات الدراسة.....
61.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
61.....	1.5 تمهيد.....
61.....	2.5 مناقشة النتائج.....
64.....	3.5 التوصيات.....
66.....	Abstract.....
67.....	المراجع.....
67.....	أولاً: المراجع العربية.....
70.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
72.....	الملاحق.....
73.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
43	جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة التحفيزية: (n = 286)	1.
44	جدول (2) معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد المتغيرات:	2.
47	الجدول (3): التوزيع التكراري والنسبي لخصائص أفراد العينة	3.
49	الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الإلهام والتحفيز (n = 286)	4.
50	الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التأثير المثالي (n = 286)	5.
51	الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز الفردي (n = 286)	6.
52	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التشجيع الفكري (n = 286)	7.
53	الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير أداء الموظفين (n = 286)	8.
56	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحفيزية بأبعادها على أداء الموظفين	9.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
57	جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الإلهام والتحفيز على أداء الموظفين	10.
58	جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على أداء الموظفين	11.
59	جدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز الفردي على أداء الموظفين	12.
61	جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التشجيع الفكري على أداء الموظفين	13.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تُعد القيادة التحفيزية من أبرز المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة في القطاعات الخدمية التي تتطلب تفاعلًا مباشرًا مع العملاء، وفي سياق مطار الملك عبد العزيز الدولي، الذي يُعتبر أحد أهم البوابات الجوية في المملكة العربية السعودية، تبرز أهمية القيادة التحفيزية كعامل أساسي في تحسين جودة خدمات الركاب، والتي تُعد مرتكزًا أساسيًا لتعزيز رضا العملاء ورفع كفاءة العمليات، كما تركز القيادة التحفيزية على مجموعة من الأبعاد الجوهرية، مثل الإلهام والتحفيز، والتأثير المثالي، والتحفيز الفردي، والتشجيع الفكري، والتي تعمل بشكل متكامل لخلق بيئة عمل محفزة تدفع الموظفين نحو تحقيق التميز في أداءهم (سامية لحول وفطيمة زعزع، 2022).

يُشكل أداء الموظفين في خدمات الركاب العمود الفقري لتجربة العملاء في المطارات، حيث يعتمد رضا الركاب بشكل كبير على الكفاءة الوظيفية، والعمل الجماعي، والالتزام الوظيفي للموظفين، وفي ظل المنافسة المتزايدة بين المطارات العالمية، والتطلعات الطموحة لرؤية المملكة 2030 لتحويل مطار الملك عبد العزيز إلى مركز عالمي للنقل الجوي، أصبح من الضروري استكشاف العوامل التي تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين، لفهم كيفية استثمار هذا النوع من القيادة في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز مكانة المطار على المستويين الإقليمي والدولي (أرباب، 2022).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحفيزية بأبعادها المختلفة على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز، مع التركيز على قياس مدى تأثير كل بُعد قيادي على جوانب الأداء، مثل الكفاءة الوظيفية، رضا العملاء، العمل الجماعي، والالتزام الوظيفي، ومن خلال هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى نظرية وعملية تسهم في تطوير استراتيجيات إدارية تعزز من فعالية القيادة وتدعم

تحقيق أهداف المطار، كما تسعى إلى سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بهذا المجال، من خلال تقديم دراسة ميدانية تتناول سياقًا محليًا يتميز بخصوصيات ثقافية وتنظيمية فريدة (قوادري، 2019).

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد الجوانب الحيوية في إدارة المطارات، وهو تحسين الأداء البشري في بيئة عمل ديناميكية تتطلب سرعة الاستجابة ودقة التنفيذ، كما أنها توفر إطارًا متكاملًا لفهم العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين، مما يُمكن صانعي القرار من تصميم برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تعزيز المهارات القيادية والأداء الوظيفي، وفي ضوء التحديات التي تواجه قطاع الطيران، مثل زيادة أعداد المسافرين والتوقعات العالية لجودة الخدمة، تُعد هذه الدراسة خطوة نحو تعزيز القدرة التنافسية لمطار الملك عبد العزيز، وتحقيق تجربة سفر متميزة تتماشى مع المعايير العالمية.

2.1 المشكلة البحثية

تتمثل المشكلة البحثية في التحديات التي تواجه تحسين أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز الدولي، والتي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء، ففي ظل الدور الحيوي الذي يلعبه المطار كمركز رئيسي للنقل الجوي في المملكة العربية السعودية، والتوقعات المتزايدة لتحقيق تجربة سفر متميزة تتماشى مع رؤية 2030، يصبح من الضروري التركيز على العوامل التي تؤثر على كفاءة الموظفين والتزامهم الوظيفي، وتشير الدراسات الأولية إلى أن هناك تحديات تتعلق بمستويات الأداء الوظيفي، مثل تباين الكفاءة بين الموظفين، وتدني مستويات العمل الجماعي في بعض الأحيان، مما يؤثر سلبيًا على جودة الخدمة المقدمة للركاب.

تُعد القيادة التحفيزية أحد العوامل الرئيسية التي يُمكن أن تسهم في معالجة هذه التحديات، حيث تُركز على تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق أداء متميز من خلال أبعادها المختلفة، مثل الإلهام والتحفيز، والتأثير المثالي، والتحفيز الفردي، والتشجيع الفكري ومع ذلك، فإن تطبيق هذا النوع من القيادة

في سياق مطار الملك عبد العزيز يواجه عقبات تتعلق بالخصوصيات الثقافية والتنظيمية، فضلاً عن نقص الدراسات التطبيقية التي تُركز على هذا القطاع الحيوي، وهذا الوضع يثير تساؤلات حول مدى فعالية القيادة التحفيزية في تعزيز الكفاءة الوظيفية، رضا العملاء، العمل الجماعي، والالتزام الوظيفي في بيئة عمل ديناميكية كالمطارات.

على الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة التحفيزية في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الدراسات التي تتناول تأثيرها في سياق قطاع الطيران، وبالأخص في المطارات السعودية، ونُشير بعض الأبحاث إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين في القطاعات الخدمية، لكن قلة من هذه الدراسات تناولت بيئات العمل ذات الطبيعة التشغيلية المعقدة مثل المطارات، حيث تتطلب التفاعلات اليومية مع الركاب مستويات عالية من الكفاءة والالتزام، وهذا النقص في الأدبيات يُبرز الحاجة إلى دراسة متعمقة تركز على مطار الملك عبد العزيز كحالة دراسية.

تتفاقم المشكلة البحثية بسبب الضغوط المتزايدة على المطارات لتحقيق معايير عالمية في جودة الخدمة، مما يتطلب من الموظفين تقديم أداء متميز باستمرار، وفي ظل هذه التحديات، تظهر الحاجة إلى استكشاف كيفية استثمار القيادة التحفيزية لتعزيز أداء الموظفين في خدمات الركاب، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي، وإن غياب إطار واضح لتطبيق القيادة التحفيزية في هذا السياق يُشكل تحدياً يستدعي البحث والتحليل لفهم العلاقة بين هذه المتغيرات وتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء.

ومن هنا، يمكن بلورة الفجوة البحثية في النقص الملحوظ في الدراسات التي تتناول العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين في سياق خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز، مع التركيز على الأبعاد الفرعية لكل من المتغيرين.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

"إلى أي مدى تسهم القيادة التحفيزية بأبعادها (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري) في تحسين أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز من خلال أبعاده (الكفاءة الوظيفية، رضا العملاء، العمل الجماعي، الالتزام الوظيفي)؟"

3.1 أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية

- يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بدراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين في سياق قطاع الطيران، وبالأخص في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز الدولي.
- يوفر البحث إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين أبعاد القيادة التحفيزية (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري) وأبعاد أداء الموظفين (الكفاءة الوظيفية، رضا العملاء، العمل الجماعي، الالتزام الوظيفي)، مما يعزز فهم العلاقات بين هذه المتغيرات.
- يقدم البحث أساساً علمياً لتطوير دراسات مستقبلية تتناول تطبيق القيادة التحفيزية في بيئات عمل ذات طبيعة تشغيلية معقدة مثل المطارات.
- يساعد في إثراء المعرفة الأكاديمية من خلال تقديم نتائج ميدانية تعكس الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للسياق السعودي، مما يدعم البحث العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الأهمية العملية

- يوفر البحث توصيات عملية لإدارة مطار الملك عبد العزيز الدولي لتطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة التحفيزية لدى المشرفين والمديرين، مما ينعكس إيجابياً على أداء الموظفين.
- يساعد في تحسين جودة خدمات الركاب من خلال تعزيز الكفاءة الوظيفية والعمل الجماعي والالتزام الوظيفي، مما يسهم في رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز السمعة التنافسية للمطار.

- يدعم صانعي القرار في المطار في تصميم استراتيجيات إدارية تركز على تحفيز الموظفين، مما يساعد في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة 2030.
- يقدم رؤى تطبيقية يمكن أن تستفيد منها مطارات أخرى في المملكة والمنطقة، مما يعزز من تطبيق أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية بقطاع الطيران.

4.1 أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل مدى إسهام القيادة التحفيزية بأبعادها (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري) في تحسين أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز الدولي من خلال أبعاده (الكفاءة الوظيفية، رضا العملاء، العمل الجماعي، الالتزام الوظيفي).

ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

1. بيان أثر الإلهام والتحفيز كُبعد للقيادة التحفيزية في تعزيز الكفاءة الوظيفية للموظفين في خدمات الركاب.
2. بيان أثر مدى التأثير المثالي كُبعد للقيادة التحفيزية على رضا العملاء في مطار الملك عبد العزيز.
3. بيان أثر التحفيز الفردي في تعزيز العمل الجماعي بين الموظفين في خدمات الركاب.
4. بيان أثر التشجيع الفكري كُبعد للقيادة التحفيزية على الالتزام الوظيفي للموظفين.

5.1 تساؤلات البحث:

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى تسهم القيادة التحفيزية بأبعادها (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري) في تحسين أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز من خلال أبعاده (الكفاءة الوظيفية، رضا العملاء، العمل الجماعي، الالتزام الوظيفي)؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر الإلهام والتحفيز كُبعد للقيادة التحفيزية على تعزيز الكفاءة الوظيفية للموظفين في خدمات الركاب؟
2. ما أثر التأثير المثالي كُبعد للقيادة التحفيزية على رضا العملاء في مطار الملك عبد العزيز؟
3. ما أثر التحفيز الفردي كُبعد للقيادة التحفيزية على تعزيز العمل الجماعي بين الموظفين في خدمات الركاب؟
4. ما أثر التشجيع الفكري كُبعد للقيادة التحفيزية على الالتزام الوظيفي للموظفين في خدمات الركاب؟

6.1 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحفيزية بأبعادها (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري) على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإلهام والتحفيز كُبعد للقيادة التحفيزية على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي كُبعد للقيادة التحفيزية على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الفردي كُبعد للقيادة التحفيزية على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتشجيع الفكري كبُعد للقيادة التحفيزية على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً. الدراسات باللغة العربية

➤ دراسة سامية لحول وفطيمة زعزع، (2022).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التحفيز بمختلف أشكاله على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وسعت إلى توضيح مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز كفاءة العاملين بمؤسسة موبيليس للاتصالات.

حيث المتغير المستقل هو التحفيز وأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)، أما المتغير التابع فهو الأداء الوظيفي وأبعاده (الإنتاجية، الجودة، الالتزام، الإبداع).

اعتمدت الدراسة على منهج المسح الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من 32 موظفاً في وكالة موبيليس بباتنة، مع استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن للتحفيز تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي، حيث ساهمت الحوافز المادية والمعنوية بشكل متساوٍ في تعزيز أداء الموظفين، دون وجود فروق تعزى للخصائص الديموغرافية مثل العمر أو المؤهل العلمي أو الخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة استمرار المؤسسة في تطبيق سياسات التحفيز بمختلف أنواعها، مع التركيز على تخصيص الحوافز وفقاً لطبيعة العمل والأداء الفردي، كما اقترحت إجراء دراسات مماثلة في فروع أخرى للمقارنة.

➤ دراسة أرباب، (2022).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة وأداء العاملين، وسعت إلى توضيح مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة كوفتي للمواد الغذائية.

حيث المتغير المستقل هو القيادة التحويلية وأبعاده (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين)، أما المتغير التابع فهو أداء العاملين وأبعاده (الإنتاجية، الجودة، الالتزام، الإبداع، الولاء التنظيمي).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان شمل جميع العاملين في الشركة، مع استخدام أساليب إحصائية لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية في الشركة تتميز بوجود جميع الأبعاد الخمسة بدرجة مرتفعة، كما أثبتت وجود علاقة إيجابية قوية بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وأداء العاملين، حيث ساهم التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي بشكل خاص في تعزيز الأداء.

وأوصت الدراسة بضرورة تعميم ثقافة القيادة التحويلية في الشركة، ووضع أنظمة واضحة لتمكين الكوادر المتميزة وتأهيلها للمناصب القيادية، مع التركيز على برامج تطوير المهارات القيادية لتعزيز أداء العاملين.

➤ دراسة قوادري، رشيد (2017).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين بالمؤسسات الصناعية، وسعت إلى توضيح كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة على الروح المعنوية وحماس العاملين في مؤسسة باتيسيك غرب.

حيث المتغير المستقل هو القيادة الإدارية وأبعاده (النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط التسيبي)، أما المتغير التابع فهو تحفيز العاملين وأبعاده (الروح المعنوية، الحماس للإنتاج، العمل بروح الفريق، الالتزام الوظيفي).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع 120 استبانة على عمال المؤسسة، تم تحليل 96 استبانة صالحة منها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية في المؤسسة تمارس بشكل أساسي النمط الديمقراطي في تحفيز العاملين، مما ساهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة حماسهم للإنتاج، بينما كان استخدام النمطين الديكتاتوري والتسيبي محدوداً.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية الديمقراطية في المؤسسة، وتطوير برامج تدريبية للقادة لتنمية مهارات التحفيز، مع التركيز على تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق بين العاملين.

➤ دراسة معمري، سلمى (2020).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر نمط القيادة التحويلية على أداء العاملين، وسعت إلى توضيح مدى مساهمة هذا النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتقريت. حيث المتغير المستقل هو القيادة التحويلية وأبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، أما المتغير التابع فهو أداء العاملين وأبعاده (الإنتاجية، الجودة، الالتزام، الإبداع).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبيان على عينة عشوائية قوامها 50 عاملاً، مع استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة التحويلية لدى رؤساء المؤسسة مرتفع، كما أن أداء العاملين مرتفع أيضاً، لكن النتائج أظهرت أن القيادة التحويلية لا تساهم بشكل معنوي في تحسين أداء العاملين، مع وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة فقط دون باقي المتغيرات الديموغرافية.

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تقييم آليات تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة، ودراسة العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء، مع التركيز على تطوير مهارات القادة والموظفين وفقاً لخبراتهم العملية.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية.

➤ دراسة Arisman (2022).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر أساليب القيادة في تحسين أداء الموظفين، وسعت إلى توضيح العلاقة التفاعلية بين أسلوب القيادة والدافع وأداء العاملين في المنظمات المعاصرة.

حيث المتغير المستقل هو أسلوب القيادة وأبعاده (مهارات التواصل، القدرة على التكيف، التأثير القيادي)، أما المتغير التابع فهو أداء الموظفين وأبعاده (إنجاز المهام، الجودة، الالتزام الوظيفي، الإبداع).

اعتمدت الدراسة على منهج مراجعة الأدبيات المنهجية من خلال تحليل 75 مقالة وبحث علمي في مجال القيادة والإدارة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، حيث تبرز مهارات التواصل كعامل حاسم في نجاح القيادة، كما أن انخفاض الدافع يؤدي إلى تدهور الأداء الوظيفي، مما يتطلب فهمًا أعمق للاستراتيجيات القيادية الفعالة.

وأوصت الدراسة بضرورة استكشاف العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وزيادة الدافع الوظيفي، مع التركيز على تطوير كفاءات القيادة التكيفية القادرة على مواكبة التغيرات التنظيمية، كما دعت إلى إجراء مزيد من الأبحاث حول استراتيجيات تحفيز الموظفين في بيئات العمل المختلفة.

➤ دراسة Baiz, and Patiroho (2020).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر العوامل التنظيمية الرئيسية (التحفيز، القيادة، الثقافة التنظيمية) على أداء ورضا الموظفين في القطاع الصناعي، وسعت إلى توضيح طبيعة العلاقات التفاعلية بين هذه المتغيرات وآليات تأثيرها على النتائج التنظيمية.

حيث تمثلت المتغيرات المستقلة في ثلاثة عوامل أساسية: التحفيز الوظيفي (ويشمل المكافآت المادية، التقدير المعنوي، وفرص التطور الوظيفي)، والقيادة (وتتضمن النمط القيادي، مهارات التواصل، وأساليب اتخاذ القرار)، والثقافة التنظيمية (وتغطي القيم المشتركة، المعايير السلوكية، والتقاليد المؤسسية)، أما المتغيرات التابعة فتمثلت في الرضا الوظيفي (ويتضمن الرضا عن طبيعة العمل، العلاقات مع الزملاء، وسياسات المؤسسة) والأداء الوظيفي (ويقاس من خلال الإنتاجية، الجودة، الابتكار، والالتزام التنظيمي).

بدأت الدراسة بتنفيذ منهج بحثي كمي متكامل، حيث تم تصميم استبيان دقيق وزع على عينة ممثلة قوامها 155 موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية في الشركة، مع استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة الفئات، ثم تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات متقدمة لنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج AMOS ، مما أتاح اختبار الفرضيات بدقة عالية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، أبرزها أن للتحفيز والثقافة التنظيمية تأثيراً مباشراً وقوياً على أداء الموظفين، حيث ساهمت هذه العوامل في تفسير 73.5% من التباين في مستويات الأداء، بينما أظهرت القيادة تأثيراً رئيسياً على الرضا الوظيفي (بنسبة تفسير بلغت 57.4%) دون تأثير مباشر على الأداء، مما يشير إلى وجود تأثير غير مباشر للقيادة على الأداء عبر وسيط الرضا الوظيفي، كما كشفت النتائج عن وجود عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة تساهم في تفسير الجزء المتبقي من التباين في المتغيرات التابعة.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية، أهمها ضرورة تبني سياسات تحفيزية شاملة تراعي كلا من الجوانب المادية والمعنوية، مع التركيز على تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات القيادية لدى المدراء، وخاصة في مجالات التواصل الفعال واتخاذ القرارات، كما أوصت بتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للإنتاجية والابتكار، مع إجراء دراسات متابعة لاستكشاف العوامل الخارجية المؤثرة وإمكانية تعميم النتائج على قطاعات صناعية أخرى.

➤ دراسة Kuswati (2020).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر العوامل التحفيزية على أداء الموظفين، وسعت إلى إثبات هذا التأثير بشكل تجريبي باستخدام تحليل وصفي وكمي.

حيث يتمثل المتغير المستقل في "الدافع" وأبعاده، المتمثلة في العوامل النفسية والتنظيمية المحفزة للموظف، وما المتغير التابع هو "أداء الموظف" وأبعاده المتعلقة بتحقيق الأهداف الوظيفية والكفاءة الإنتاجية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومسح العينات مع تحليل كمي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 16.

توصلت الدراسة إلى أن تأثير الدافع على أداء الموظف إيجابي وقوي، مما يدل على أهمية تعزيز الحوافز لتحسين الأداء.

أوصت الدراسة بـ تعزيز العوامل التحفيزية في بيئة العمل لرفع أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

➤ دراسة Ibrahim, & Brobbey (2015).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير دوافع الموظفين على الأداء التنظيمي في القطاع المالي، وسعت إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تحفز الموظفين وتؤثر على أدائهم.

حيث يتمثل المتغير المستقل في "دوافع الموظفين" وأبعاده، المتمثلة في فرص القيادة، التقدير، تقييم الموظفين، تلبية التوقعات، والتنشئة الاجتماعية، وما المتغير التابع هو "الأداء التنظيمي" وأبعاده المتعلقة بكفاءة الموظفين، تحقيق الأهداف الشخصية، رضا الموظفين، وارتباطهم بالمنظمة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأخذ العينات العشوائية البسيطة، مع تحليل بيانات 80 مجيباً من أربع مؤسسات مالية في غانا.

توصلت الدراسة إلى أن الدوافع مثل القيادة والتقدير وتقييم الأداء تؤثر إيجابيًا على الأداء التنظيمي، كما أن عوامل مثل بيئة العمل، التحفيز، والتكنولوجيا تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء الموظفين.

أوصت الدراسة بتعزيز الحوافز المادية والمعنوية، وتحسين بيئة العمل، وتبني معايير إدارية فعالة لزيادة كفاءة الموظفين وولائهم للمؤسسة.

➤ دراسة Hanifah, Susanthi, & Setiawan (2014).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العوامل المؤثرة في تحسين أداء الموظفين في شركة النقل البحري PT. Pelni، وسعت إلى تحديد مدى تأثير الدافع الوظيفي وأنماط القيادة على أداء العاملين.

حيث يتمثل المتغير المستقل في "الدافع الوظيفي" (X2) و"نمط القيادة" (X1)، وأبعادهما المتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأساليب الإدارة المتبعة، وما المتغير التابع هو "أداء الموظفين" وأبعاده المتعلقة بمستوى الإنتاجية وجودة العمل والكفاءة الوظيفية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي من خلال تحليل الانحدار على عينة مكونة من 78 موظفًا.

توصلت الدراسة إلى أن الدافع الوظيفي (معامل انحدار 0.428) له تأثير أكبر على أداء الموظفين مقارنة بنمط القيادة (معامل انحدار 0.357)، مما يدل على نجاح الشركة في تحفيز العاملين.

أوصت الدراسة بالاستمرار في تعزيز سياسات التحفيز الوظيفي وتطوير أساليب القيادة لتحقيق أعلى مستويات الأداء في المنظمة.

➤ دراسة Tebeian (2012).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور أساليب القيادة في تحفيز الموظفين وتحسين أداء الفريق، وسعت إلى تقديم نموذج مفاهيمي جديد يربط بين القيادة والتحفيز والأداء الوظيفي.

حيث يتمثل المتغير المستقل في "أساليب القيادة" وأبعاده المتمثلة في القيادة التحويلية والقيادة الخادمة، وما المتغير التابع هو "أداء الفريق" وأبعاده المتعلقة بتحقيق الأهداف الجماعية والكفاءة التنظيمية، مع وجود عوامل وسيطة هي التحفيز والرضا الوظيفي.

استخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي من خلال بناء نموذج مفاهيمي استناداً إلى مراجعة الأدبيات السابقة.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة (خاصة التحويلية والخادمة) تلعب دوراً محورياً في خلق بيئة عمل محفزة، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي ويؤدي في النهاية إلى تحسين أداء الفريق.

أوصت الدراسة بتبني أساليب القيادة التحويلية والخادمة في المنظمات، وتطبيق الإطار المفاهيمي المقترح لتعزيز بيئة العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي.

8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أولاً: أوجه التشابه

1. المجال الموضوعي المشترك:

تشترك جميع الدراسات مع الدراسة الحالية في تركيزها على العلاقة بين القيادة أو التحفيز وأداء الموظفين، حيث تناولت دراسات مثل أرباب (2022) ومعمري (2020) القيادة التحويلية، بينما ركزت دراسات مثل سامية لحول وزعزع (2022) و Kuswati (2020) على التحفيز كعامل رئيسي في تحسين الأداء.

2. الاهتمام بجودة الخدمات:

تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسات مثل Baiz و Patiroho (2020) و Hanifah وآخرون (2014) في الاهتمام بتحسين الأداء الوظيفي كوسيلة لرفع جودة الخدمات، حيث تركز الدراسة الحالية على خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز، بينما تناولت الدراسات السابقة قطاعات مثل النقل والصناعة.

3. الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي:

معظم الدراسات السابقة – بما فيها دراسة سامية لحول وزعزع (2022)، أرباب (2022)، قوادري (2017)، ومعمري (2020) – اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج المستخدم في الدراسة الحالية، مع استخدام أدوات مثل الاستبانة وبرنامج SPSS لتحليل البيانات.

4. أهمية الموارد البشرية والتخطيط:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسات مثل Baiz و Patiroho (2020) و Tebeian (2012) في التأكيد على أهمية الموارد البشرية وتطوير المهارات القيادية والتحفيزية لتحسين الأداء التنظيمي، مع التركيز على استراتيجيات إدارية تدعم تحقيق الأهداف.

ثانيًا: أوجه الاختلاف

1. الموقع الجغرافي والسياق المحلي:

تركز الدراسة الحالية على مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على سياقات مختلفة، مثل شركة موبيليس للاتصالات في الجزائر (سامية لحول وزعزع، 2022)، أو شركة النقل البحري PT. Pelni (Hanifah وآخرون، 2014)، أو مؤسسات مالية في غانا (Ibrahim و Brobbey، 2015).

2. المتغير المستقل في الدراسة الحالية أكثر شمولاً:

الدراسة الحالية تتناول القيادة التحفيزية بأبعادها الأربعة (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري)، في حين أن بعض الدراسات ركزت على أبعاد أكثر تحديدًا مثل الحوافز المادية والمعنوية (سامية لحول وزعزع، 2022) أو أنماط القيادة مثل الديمقراطية والديكتاتورية (قوادري، 2017).

3. تركيز على مشاريع المتوسطة:

تمتاز الدراسة الحالية بتركيزها على بيئة تشغيلية معقدة وديناميكية مثل خدمات الركاب في مطار الملك عبد العزيز، وهذا يعزز من أهمية النتائج وإمكانية تعميمها على مطارات أخرى، بينما ركزت دراسات سابقة على قطاعات مثل الصناعة (قوادي، 2017) أو الاتصالات (سامية لحول وزعزع، 2022).

4. ارتباط المتغيرات بالسياق الخدمي:

الدراسة الحالية تسعى إلى الربط الشامل بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين في سياق خدمات الركاب مع التركيز على رضا العملاء، وليس فقط على الإنتاجية أو الجودة كما في دراسات مثل أرياب (2022) ومعمري (2020).

9.1 المنطلقات النظرية للبحث:

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري يركز على العلاقة بين القيادة التحفيزية كمتغير مستقل وأداء الموظفين في خدمات الركاب كمتغير تابع، في سياق مطار الملك عبد العزيز الدولي. يتم تعريف المتغيرات وأبعادها بشكل دقيق لتوفير أساس نظري متين يدعم تحليل العلاقة بينهما، مع الاستناد إلى النظريات الإدارية ذات الصلة لتفسير هذه العلاقة في بيئة عمل ديناميكية تتطلب كفاءة عالية وجودة خدمة متميزة.

1. القيادة التحفيزية

تُعرف القيادة التحفيزية، وفقًا لنموذج باس وأفوليو (Avolio, 1994 & Bass)، بأنها نهج قيادي يسعى إلى إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف تنظيمية من خلال تعزيز الرؤية المشتركة، تقديم نموذج سلوكي مثالي، تلبية الاحتياجات الفردية، وتشجيع الإبداع (طاهر بن عبد الرحمن، 2011).

وتتفرع القيادة التحفيزية من أربعة أبعاد رئيسية:

- الإلهام والتحفيز: يشير إلى قدرة القائد على إثارة الحماس وتحفيز الموظفين من خلال تقديم رؤية واضحة وملهمة، واستخدام التواصل الفعال لتعزيز التفاؤل والالتزام بالأهداف التنظيمية.

- التأثير المثالي: يعكس قدرة القائد على أن يكون نموذجًا يُحتذى به من خلال إظهار القيم الأخلاقية، الثقة بالنفس، والسلوكيات التي تُلهم الموظفين لمحاكاتها.
- التحفيز الفردي: يركز على تلبية الاحتياجات الفردية للموظفين من خلال تقديم الدعم الشخصي، التوجيه، والاهتمام بتطلعاتهم المهنية، مما يعزز شعورهم بالتقدير.
- التشجيع الفكري: يتعلق بتحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي، طرح الأفكار الجديدة، ومواجهة التحديات بطرق مبتكرة من خلال تشجيع التفكير النقدي وحل المشكلات.

2. أداء الموظفين في خدمات الركاب

يُعرف أداء الموظفين في خدمات الركاب بأنه مدى فعالية الموظفين في أداء مهامهم الوظيفية بما يحقق جودة الخدمة ورضا العملاء في بيئة المطارات.

يشمل هذا المتغير أربعة أبعاد رئيسية، مستمدة من نظريات الأداء الوظيفي (Campbell, 1990) والدراسات المتعلقة بالخدمات:

- الكفاءة الوظيفية: تُشير إلى قدرة الموظفين على أداء المهام الموكلة إليهم بدقة وسرعة، مع الالتزام بمعايير الجودة المهنية في تقديم خدمات الركاب، مثل إجراءات تسجيل الوصول وخدمة العملاء (حمدي، 2015).
- رضا العملاء: يعكس مستوى إرضاء الركاب عن جودة الخدمات المقدمة، بناءً على التفاعلات مع الموظفين، سرعة الاستجابة، وحل المشكلات بشكل فعال.
- العمل الجماعي: يتعلق بقدرة الموظفين على التعاون والتنسيق فيما بينهم لضمان سلاسة العمليات التشغيلية، مما يساهم في تحسين تجربة الركاب.
- الالتزام الوظيفي: يُعبر عن مستوى ارتباط الموظفين بالمنظمة، واستعدادهم لتقديم جهود إضافية، والتزامهم بتحقيق أهداف المطار.

وفي سياق مطار الملك عبد العزيز، تكتسب هذه المنطلقات أهمية خاصة نظرًا للطبيعة الديناميكية لبيئة العمل والتوقعات العالية لجودة الخدمة، فالإلهام والتحفيز يعززان الكفاءة الوظيفية من خلال تحفيز الموظفين على التعامل بفعالية مع ضغوط العمل، كما يساهم التأثير المثالي في تحسين رضا العملاء من خلال تقديم نموذج قيادي يُلهم الموظفين لتقديم خدمات متميزة، وبدوره يعزز التحفيز الفردي العمل الجماعي من خلال تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين، بينما يحفز التشجيع الفكري الإبداع في حل المشكلات، مما يعزز الالتزام الوظيفي، وهذا الإطار النظري يوفر أساسًا لاختبار العلاقة بين المتغيرات في سياق محلي يتميز بخصوصيات ثقافية وتنظيمية، مما يدعم تحقيق أهداف الدراسة وتقديم توصيات عملية تتماشى مع رؤية المملكة 2030.

10.1 منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبحث العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز الدولي، ويهدف هذا المنهج إلى تقديم وصف دقيق وتحليل شامل لكيفية تأثير أبعاد القيادة التحفيزية (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري) على أداء الموظفين (الكفاءة الوظيفية، رضا العملاء، العمل الجماعي، الالتزام الوظيفي) من خلال تحليل العلاقة بين هذه الأبعاد ومؤشرات الأداء في سياق تشغيلي ديناميكي.

وتستند الدراسة إلى جمع البيانات ميدانيًا باستخدام استبانة علمية تُوزع على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز، وتهدف هذه الاستبانة إلى قياس مدى تأثير أبعاد القيادة التحفيزية على أداء الموظفين من خلال استجاباتهم حول تجاربهم الوظيفية والقيادية.

تتضمن أداة الدراسة مجموعة من الفقرات الموجهة لقياس الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد القيادة التحفيزية على أداء الموظفين، مع اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات المبحوثين، وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب

الإحصائية المناسبة مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار واختبار (T) واختبار (ANOVA) لاختبار الفرضيات والتحقق من دلالة العلاقات بين المتغيرات.

وإلى جانب التحليل الكمي، توظف الدراسة أيضًا المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد من القادة والموظفين في خدمات الركاب، بهدف الوصول إلى فهم أعمق لتجارب الموظفين والتحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحفيزية في بيئة العمل، مما يعزز تفسير النتائج الكمية ويوفر رؤى شاملة حول العلاقة بين المتغيرات.

11.1 مصادر البيانات في الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مصادر بيانات متنوعة لضمان تحقيق أهدافها البحثية في تحليل أثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز الدولي.

من خلال مصدرين رئيسيين:

أولاً: المصادر الثانوية

تشمل المصادر الثانوية الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة التحفيزية وأبعادها المختلفة (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري)، إضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين في القطاعات الخدمية، بما في ذلك قطاع الطيران، كما استعانت الدراسة بأبحاث متخصصة في مفاهيم القيادة التحويلية، إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظفين، إلى جانب الدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الصادرة عن مؤسسات الطيران والمطارات، وهو ما وفر قاعدة معرفية قوية تدعم الإطار النظري وتسهم في بناء الفرضيات بشكل دقيق.

ثانيًا: المصادر الأولية

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها لقياس مدى تأثير أبعاد القيادة التحفيزية (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري) على أداء الموظفين في خدمات الركاب (الكفاءة الوظيفية، رضا العملاء، العمل الجماعي، الالتزام الوظيفي)، وقد تم إعداد الاستبانة إلكترونياً باستخدام منصة متخصصة، وتوزيعها على عينة مختارة من العاملين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز، وهدفت الاستبانة إلى تغطية أبعاد القيادة التحفيزية وأداء الموظفين، وتقييم انعكاسها على جودة الخدمات المقدمة، بما يتيح اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة تدعم تحقيق أهداف الدراسة.

12.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها ميدانيًا، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتشمل ما يلي:

1. الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وفهم اتجاهات المشاركين حول مستوى القيادة التحفيزية وأداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تباين الإجابات واختلاف استجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة التحفيزية (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري) وأبعاد أداء الموظفين (الكفاءة الوظيفية، رضا العملاء، العمل الجماعي، الالتزام الوظيفي).

2. الإحصاء التحليلي

○ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):

لتحديد الأثر الإجمالي لأبعاد القيادة التحفيزية (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري) على أداء الموظفين في خدمات الركاب كمتغير تابع، مع قياس مدى مساهمة كل بُعد في تفسير التغيرات في الأداء.

○ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression):

لقياس أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحفيزية بشكل منفصل على كل بُعد من أبعاد أداء الموظفين (الكفاءة الوظيفية، رضا العملاء، العمل الجماعي، الالتزام الوظيفي).

○ اختبار التوزيع الطبيعي (Skewness Tests & Kurtosis):

للتحقق مدى توافق البيانات مع التوزيع الطبيعي، مما يدعم دقة النتائج الإحصائية ويضمن ملاءمة استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية.

13.1 نموذج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين كما يلي:

- المتغير المستقل: القيادة التحفيزية، بأبعادها: (الإلهام والتحفيز-التأثير المثالي-التحفيز الفردي-التشجيع الفكري).
- المتغير التابع: أداء الموظفين في خدمات الركاب، بأبعادها: (الكفاءة الوظيفية-رضا العملاء-العمل الجماعي-الالتزام الوظيفي).

14.1 حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية:

تُجرى هذه الدراسة خلال عام 2025، حيث يتم جمع وتحليل البيانات الميدانية خلال هذه الفترة، بما يضمن معاصرة نتائجها وملاءمتها للواقع التشغيلي الحالي لمطار الملك عبد العزيز الدولي، مع الأخذ في الاعتبار التطورات السريعة في قطاع الطيران والتوقعات المرتبطة برؤية المملكة 2030.

2. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على مطار الملك عبد العزيز الدولي بمدينة جدة، باعتباره أحد أكبر المطارات في المملكة العربية السعودية ومركزاً رئيسياً للنقل الجوي، مما يجعله بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين في خدمات الركاب.

3. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تحليل أثر القيادة التحفيزية بأبعادها (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري) على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز، مع التركيز على أبعاد الأداء (الكفاءة الوظيفية، رضا العملاء، العمل الجماعي، الالتزام الوظيفي)، دون التطرق إلى متغيرات أخرى مثل الأداء الإداري أو العوامل التقنية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحفيزية

1.1.2 تمهيد

تُعد القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في فاعلية المنظمات ونجاحها، إذ لا تقتصر أدوار القائد الحديث على إدارة المهام والإشراف على العمليات، بل تتجاوز ذلك إلى التأثير في سلوك الأفراد، وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق أهداف استراتيجية، وتنمية مناخ تنظيمي محفّز على الأداء والإبداع. ومن بين أنماط القيادة الحديثة التي لاقت اهتمامًا متزايدًا في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي تبرز القيادة التحفيزية بوصفها نمطًا قياديًا يُعلي من قيمة الإنسان في بيئة العمل، ويعتمد على بث الحماسة والدافعية الذاتية في نفوس الموظفين، وتشجيعهم على تجاوز التحديات وتحقيق التميز.

إن التحول المتسارع في بيئات العمل، وازدياد التحديات التنظيمية، وتعاضل أهمية رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، قد أسهم في تعاضل دور القائد التحفيزي، لا سيما في البيئات الخدمية التي تتطلب تفاعلًا مباشرًا مع العملاء، مثل بيئة خدمات الركاب في المطارات. ففي هذه البيئات الحيوية، يكون لأداء الموظف تأثير مباشر على جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي فإن تمكين القادة من استخدام أدوات التحفيز الفعالة، وتطبيق أساليب القيادة الملهمة، يُعد مطلبًا استراتيجيًا لضمان رضا العملاء، واستدامة الأداء المتميز.

وتسعى القيادة التحفيزية إلى تفعيل الطاقات الكامنة لدى العاملين، من خلال الاعتماد على أربعة أبعاد رئيسية: الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، والتشجيع الفكري، وهي أبعاد ترتبط بصورة مباشرة بمفاهيم الرؤية المشتركة، والقُدوة القيادية، والرعاية الشخصية، والتحفيز العقلي. وتبرز أهمية هذه الأبعاد في قدرتها على خلق بيئة عمل قائمة على الثقة، والاحترام المتبادل، والطموح الجماعي، ما ينعكس إيجابًا على سلوكيات الأداء، وروح المبادرة، والالتزام التنظيمي.

وانطلاقاً مما سبق، يتناول هذا المبحث تحليلاً معمقاً لمفهوم القيادة التحفيزية، وجذورها النظرية، وأبعادها المختلفة، مستنداً إلى مجموعة من الدراسات الحديثة والنماذج القيادية المعاصرة، وذلك بهدف بناء أساس علمي متين لفهم طبيعة هذا المتغير المستقل في سياق الدراسة الحالية، التي تستهدف تحليل أثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز.

2.1.2 مفهوم القيادة التحفيزية

تُعد القيادة التحفيزية أحد المفاهيم الحديثة التي تبلورت ضمن الاتجاهات الإدارية المعاصرة، حيث تركز على تمكين الأفراد نفسياً وسلوكياً، من خلال استثارة دوافعهم الداخلية، وبناء تفاعل إيجابي قائم على الإلهام والثقة والتقدير. وتقوم هذه القيادة على افتراض أن الموظفين يمتلكون طاقات كامنة لا يمكن استثمارها إلا من خلال قائد قادر على خلق بيئة مشجعة تلامس الجوانب المعنوية والإنسانية.

وقد عرّف أبو النجا (2024) القيادة التحفيزية بأنها ممارسة قيادية تستند إلى تحفيز الموظفين بأساليب غير تقليدية، مثل الدعم النفسي، والإلهام، والإشراك في الرؤية، بما يُسهم في تعزيز الرضا والانتماء وتحقيق أداء فعال.

أما Tebeian (2012) فقد تناول القيادة التحفيزية بوصفها قدرة القائد على تشكيل سلوك الموظفين من خلال التحفيز الداخلي وليس فقط الخارجي، إذ يرى أن القادة الناجحين هم من يُشعلون الحماسة الذاتية لدى المرؤوسين عبر إشراكهم في الرسالة التنظيمية، وتعزيز شعورهم بالقيمة والأثر.

وفي السياق نفسه، يشير Hanifah et al. (2014) إلى أن القيادة التحفيزية تُبنى على العلاقة النفسية بين القائد والتابع، حيث يتم تحفيز الموظف ليس من خلال الأوامر أو الحوافز المادية، بل من خلال التأثير المعنوي، والاعتراف الرمزي، والتمكين الإداري.

من جانب آخر، تبرز رؤية الزين والغول (2025) للقيادة التحفيزية من خلال تأكيدهم على أن هذا النمط القيادي يعتمد على تحفيز القدرات العقلية والسلوكية، وتهيئة بيئة تنظيمية مليئة بالثقة، تسمح

للموظف بالتعبير عن ذاته والمبادرة والمشاركة في القرار، وهو ما يجعل القيادة التحفيزية نمطًا موجهًا نحو الإنسان قبل المهمة.

كذلك يوضح رشيد قوادري (2019) أن القيادة التحفيزية لا تُمارس فقط عبر الخطب الحماسية أو التشجيع اللفظي، بل من خلال القدوة القيادية، والاتساق بين ما يقوله القائد وما يفعله، مما يُضفي مصداقية على الأثر التحفيزي ويزيد من استجابة العاملين له.

ويُبرز Rivaldo (2021) بُعدًا نفسيًا في هذا النوع من القيادة، حيث يرى أن القائد التحفيزي يربط بين مشاعر الموظف والهدف المؤسسي، ويعمل على إعادة تعريف المهام اليومية لتصبح ذات معنى أعمق، مما يُنتج مستوى أعلى من الالتزام العاطفي والسلوكي بالعمل.

من خلال ما تقدم، يُمكن للباحث أن يبلور مفهوم القيادة التحفيزية ضمن هذا الإطار:

"القيادة التحفيزية هي نمط إداري يُعنى بتوجيه وتحفيز الموارد البشرية من خلال بناء علاقة قائمة على الثقة والإلهام والتمكين، تُسهم في تعزيز الانتماء الوظيفي وتحفيز الطاقات الكامنة، بما يُفضي إلى أداء مؤسسي يتسم بالاستدامة والفعالية، خصوصًا في بيئات العمل الخدمية عالية التفاعل مثل خدمات الركاب بالمطارات".

3.1.2 خصائص القيادة التحفيزية

تتسم القيادة التحفيزية بعدد من الخصائص النوعية التي تُميّزها عن غيرها من أنماط القيادة، وتجعلها أكثر فاعلية في بيئات العمل الديناميكية، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

☒ القدوة القيادية المهمة

يتملك القائد التحفيزي قدرة عالية على تجسيد السلوكيات التي يرغب في رؤيتها لدى الآخرين، فهو لا يفرض القيم التنظيمية من موقع السلطة، بل يُمارسها عمليًا، مما يعزّز من مصداقيته ويزيد من تقبل

الموظفين لتوجيهاته، ويؤكد ذلك البرقاوي والطراونة (2022) بأن القائد التحفيزي يُمارس تأثيره عبر النموذج الشخصي لا الأوامر.

✓ التركيز على البعد الإنساني في العلاقة مع المرؤوسين

تقوم القيادة التحفيزية على بناء علاقات دافئة قائمة على الاحترام والتقدير الشخصي، حيث ينظر القائد إلى الموظف باعتباره إنساناً له حاجات وطموحات، وليس مجرد أداة إنتاج، وقد أشار Paaïs & Pattiruhu (2020) إلى أهمية هذا البعد في تعزيز البيئة النفسية الداعمة داخل المنظمات.

✓ ربط المهام بالرؤية المشتركة

من خصائص القيادة التحفيزية قدرتها على تحويل الأهداف المجردة إلى رؤى محفزة ومشاركة مع الفريق، مما يمنح المهام اليومية بُعداً استراتيجياً ومعنوياً أعمق، وقد بين حمدي وعبد الحميد (2015) أن هذه الخاصية تُسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي.

✓ تحفيز داخلي متجدد ومستدام

لا تعتمد القيادة التحفيزية على الحوافز المادية أو الخارجية فقط، بل تُركّز على تنمية الدافع الداخلي المستمر لدى الموظف، من خلال التمكين والثقة والمشاركة، وقد أوضح ذلك Nurodin et al. (2023)، مؤكدين أن التحفيز الحقيقي ينبع من الشعور بالتمكين والاعتراف المعنوي.

✓ المرونة القيادية وتكييف الأسلوب

يتمتع القائد التحفيزي بمرونة عالية تمكّنه من تكييف نمط قيادته بما يتلاءم مع طبيعة الأفراد والمواقف المختلفة، مما يُسهم في التعامل بفعالية مع التحديات التنظيمية، وقد أشار كشوب والبشير (2022) إلى أن هذه الخاصية تُعد من عوامل التفوق القيادي في البيئات المعقدة.

✓ الذكاء العاطفي العالي

يملك القائد التحفيزي حسًا عاطفيًا مرهفًا يتيح له فهم احتياجات موظفيه النفسية والانفعالية والتعامل معها بحكمة، مما يعزز الترابط الوجداني داخل الفريق، وقد شدد (Suprayitno 2024) على أهمية هذه السمة في بناء الثقة وتعميق التفاعل الإيجابي.

✓ تشجيع المبادرة وتعزيز روح المسؤولية

يُحفّز القائد التحفيزي موظفيه على طرح الأفكار، واتخاذ المبادرات، وتحمل المسؤولية، دون خوف من الفشل أو التقييم، مما يعزز من الإبداع والتطوير المستمر في الأداء، وقد أشار إلى ذلك Rivaldo (2021) بوصفه سلوكًا قياديًا يعزّز من ثقافة المشاركة.

✓ الاهتمام بالفرد كحالة فريدة

لا يتعامل القائد التحفيزي مع العاملين بمنطق التعميم، بل يدرك خصوصية كل فرد، ويُقدّر الفروق الفردية، ويُخصص أساليب تحفيزه بما يناسب احتياجاته الشخصية، ويؤكد الزين والغول (2025) أن هذه السمة تجعل القائد أقرب نفسيًا للموظفين وأكثر قدرة على التأثير.

4.1.2 أبعاد القيادة التحفيزية

تم تحديد أبعاد القيادة التحفيزية المعتمدة في هذا الإطار النظري استنادًا إلى ما ورد في دراسة الزين والغول (2025)، ودراسة أبو النجا (2024)، حيث قُسمت القيادة التحفيزية إلى أربعة أبعاد رئيسية هي: الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري.

وتُعد هذه الأبعاد تجسيدًا عمليًا لمكونات القيادة الفعّالة التي تستند إلى إحياء الدوافع النفسية لدى الموظفين، وتنشيط طاقاتهم الذاتية نحو الإنجاز والإبداع.

أولاً: الإلهام والتحفيز (Inspirational Motivation)

يمثل هذا البعد قدرة القائد على إلهام فريقه وخلق حالة من الحماسة الجماعية حول رؤية واضحة وطموحة للمستقبل، لا يقتصر التحفيز هنا على التشجيع العابر، بل يتضمن صياغة خطاب تحفيزي يحمل رسائل نفسية قوية تعزز من شعور الموظف بالأهمية والانتماء والمساهمة في شيء أكبر من المهام اليومية.

بحسب الزين والغول (2025)، فإن القائد الملهم لا يعتمد فقط على رفع المعنويات، بل يُترجم الرؤية التنظيمية إلى أهداف فردية يُمكن للموظف أن يتفاعل معها بوعي وانخراط، فالإلهام التحفيزي يُعد قوة معنوية تُغيّر من نظرة الموظف لعمله، وتحوّله من مُنقذ إلى صاحب رسالة، ومن تابع إلى شريك في النجاح، وهذا النوع من القادة يتحدث دائماً بلغة الأمل، ويزرع في فريقه الاعتقاد بأن التحديات قابلة للتحقيق، وأن الأداء المتفوق ليس خياراً بل ضرورة جماعية.

ثانياً: التأثير المثالي (Idealized Influence)

يُشير هذا البعد إلى قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يُحتذى به في السلوك والقيم والمواقف، فالتأثير المثالي لا يُفرض، بل يُكتسب من خلال الاتساق بين ما يقوله القائد وما يفعله، مما يخلق حالة من الثقة العالية والاحترام العميق من قبل المرؤوسين تجاهه.

يرى أبو النجا (2024) أن القائد المؤثر مثاليًا هو من يمتلك سمات أخلاقية عالية، ويتصرف بعدالة، ويتحمّل المسؤولية عن قراراته، ويتجنّب الأنانية، ما يجعله يحظى بولاء عاطفي لدى أتباعه، ويتحول القائد إلى مرجع أخلاقي وسلوكي داخل المؤسسة، ويصبح حضوره في الفريق مصدر استقرار وطمأنينة ووضوح.

ويعني ذلك أيضًا أن القائد لا يطلب من الآخرين ما لا يُطبقه على نفسه، ويتبنّى في سلوكياته اليومية المبادئ التي يسعى لترسيخها في ثقافة العمل، مثل النزاهة، والالتزام، والشفافية، مما يُسهم في خلق بيئة تقوم على المصداقية والثقة المتبادلة.

ثالثاً: التحفيز الفردي (Individualized Consideration)

يرتكز هذا البعد على تعامل القائد مع كل موظف باعتباره حالة فريدة، ذات خصائص وحاجات وطموحات مختلفة، ويُقابل هذا التنوع بتقديم دعم شخصي يتناسب مع احتياجات كل فرد، فالقائد التحفيزي في هذا الإطار لا يتعامل مع فريقه ككتلة واحدة، بل يتفاعل مع كل عضو على حدة، ويُظهر اهتماماً حقيقياً بتطوره المهني والشخصي.

في هذا البُعد، يُولي القائد أهمية لتفويض المهام بطريقة تُراعي قدرات الأفراد، ويوفر فرصاً للتدريب والتغذية الراجعة البناءة، ويشجّع الحوار المفتوح، ويمنح الموظف الثقة للاستقلال في اتخاذ القرارات المناسبة ضمن صلاحياته. وقد أظهرت دراسة البرقاوي والطراونة (2022) أن هذا النوع من الدعم الفردي يُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والارتباط العاطفي بالعمل.

كما يُسهم التحفيز الفردي في تخفيف التوترات التنظيمية وتحقيق التوازن بين احتياجات العمل ومتطلبات النمو الشخصي، إذ يشعر الموظف بأن قائده لا ينظر إليه كعنصر إنتاج فحسب، بل كشخص له قيمة وقدرة على التطور.

رابعاً: التشجيع الفكري (Intellectual Stimulation)

يتجسد هذا البُعد في حرص القائد على تحفيز التفكير النقدي والابتكار لدى العاملين، من خلال طرح الأسئلة، وتحدي الفرضيات التقليدية، ودفع الأفراد للتفكير خارج الأطر النمطية، فالقائد الذي يُمارس التشجيع الفكري لا يفرض الحلول الجاهزة، بل يخلق مساحة للتجريب وتبادل الآراء دون خوف من الخطأ.

وفقاً لما أورده (Rivaldo, 2021)، فإن هذا البعد يُسهم في خلق ثقافة تنظيمية محفزة على التعلم المستمر والمرونة الذهنية، ويُساعد في تنمية قدرات التحليل وحل المشكلات لدى الأفراد، و القائد المحفّز فكرياً يُظهر احتراماً لآراء الآخرين، ويُشجّع التنوع في طرق الإنجاز، ويُقدّر الإبداع حتى لو لم يكن مكتملاً، مما يعزّز شعور الموظف بالحرية الفكرية والانتماء إلى بيئة حيوية.

ويمثل هذا البُعد إحدى الركائز في بناء منظمة تتسم بالابتكار، وتستجيب للتغيير بشكل استباقي، خصوصًا في القطاعات الخدمية التي تتطلب حلولًا مرنة وسريعة كما هو الحال في بيئة خدمات الركاب بالمطارات.

5.1.2 أهمية القيادة التحفيزية في بيئة العمل

تُعد القيادة التحفيزية من الركائز الجوهرية في بيئات العمل المعاصرة، لما لها من دور فعال في تمكين الأفراد، وتعزيز ولائهم، وتحقيق مستويات أداء عالية ومستدامة. وفي ظل تصاعد التحديات التنظيمية، وتزايد التنافسية، وتعمّد متطلبات العملاء، بات من الضروري أن تمتلك المؤسسات قادة قادرين ليس فقط على إدارة العمليات، بل على تحفيز العنصر البشري بطرق تتجاوز الحوافز المادية، وتلامس الاحتياجات النفسية والمهنية للموظفين.

وتتضح أهمية هذا النوع من القيادة بوجه خاص في البيئات الخدمية الحساسة، مثل قطاع خدمات الركاب في المطارات، حيث يُعد الأداء البشري العامل الحاسم في تجربة العميل، وحيث يتطلب الأمر درجات عالية من الجاهزية، والحافزية، والانضباط، والاحترافية تحت ضغوط عمل متسارعة.

ويشير الزبن والغول (2025) إلى أن أهمية القيادة التحفيزية تتجلى في ثلاث نقاط رئيسية:

1. تعزيز الانتماء التنظيمي: من خلال بناء علاقات إنسانية متينة بين القائد والموظف، تقوم على الثقة والتقدير، مما يرفع من ارتباط العاملين بالمؤسسة، ويقلل من احتمالات التسرب الوظيفي.
2. تحفيز الإبداع والابتكار: إذ تُشجّع القيادة التحفيزية العاملين على التفكير المستقل، والمبادرة، وتقديم أفكار جديدة، دون الخوف من العقاب أو الرفض، وهو ما يعزز ثقافة التعلم والتجديد.
3. تحقيق التميز في الأداء: عبر استنهاض الدوافع الذاتية للموظف، وإشعاره بقيمة ما يُقدّمه من مساهمات، ما يدفعه لبذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل مقارنةً بالقيادة التقليدية المعتمدة على التوجيه فقط.

ويرى (Hanifah et al. (2014 أن أهمية القيادة التحفيزية تكمن في كونها:

"إحدى الأدوات الجوهرية في الإدارة الحديثة، حيث تُسهم في تحفيز الموظف من الداخل، وليس عبر الحوافز الخارجية فقط، مما يؤدي إلى استدامة الأداء، وتقليل الحاجة إلى الرقابة المباشرة، وزيادة الثقة في قدرات الفريق".

ويُضيفون أن القائد التحفيزي يُمكن الموظف من تجاوز حدود التوصيف الوظيفي، ويُخرجه من دائرة التنفيذ الآلي نحو فضاء المشاركة الواعية، ما ينعكس مباشرة على جودة الخدمة، ورضا المستفيدين، واستقرار الأداء المؤسسي.

6.1.2 النظريات المفسرة للقيادة التحفيزية

تستند القيادة التحفيزية في إطارها النظري إلى مجموعة من النظريات التي شكّلت الأساس لفهم السلوك القيادي وعلاقته بدوافع الأفراد، وتفسير كيف يمكن للقادة أن يؤثروا في مرؤوسهم بشكل فعال من خلال التحفيز المعنوي والنفسي، وهذه النظريات تُشكّل الخلفية الفلسفية لفهم آليات تأثير القيادة على الأداء، وتُسهم في توضيح لماذا تنجح بعض أنماط القيادة في تحفيز الأفراد أكثر من غيرها.

أولاً: نظرية السمات القيادية (Trait Theory)

تفترض هذه النظرية أن القادة الناجحين يتمتعون بصفات وخصائص شخصية تميزهم عن غيرهم، مثل الكاريزما، والثقة بالنفس، والذكاء العاطفي، والقدرة على التأثير، وفي سياق القيادة التحفيزية، تُعتبر هذه السمات عنصراً حاسماً، حيث يُوظف القائد صفاته الشخصية لإلهام الموظفين، وبعث الثقة، وغرس الحماسة نحو تحقيق الأهداف، وقد أشار الزين والغول (2025) إلى أن القادة التحفيزيين غالباً ما يمتلكون حضوراً مؤثراً وشخصية إيجابية تُلهم فريق العمل وتعزز ثقافة التعاون.

ثانيًا: نظرية الدافعية – الحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs)

تُعد نظرية ماسلو من أكثر النظريات ارتباطًا بالقيادة التحفيزية، حيث تفسّر سلوك الأفراد بناءً على تدرّج الحاجات من البيولوجية حتى تحقيق الذات، القائد التحفيزي، وفق هذه النظرية، يسعى إلى تهيئة بيئة تُشبع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، وتُعزز تقدير الذات والانتماء والنجاح المهني، وقد وظّف أبو النجا (2024) هذه النظرية في تفسير كيف تؤثر القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال استهداف الحاجات العليا لدى الموظف.

ثالثًا: نظرية التبادل بين القائد والتابع (Leader-Member Exchange Theory - LMX)

تُركّز هذه النظرية على طبيعة العلاقة الفردية بين القائد وكل عضو في الفريق، وتفترض أن العلاقات الجيدة القائمة على الثقة والتقدير المتبادل تؤدي إلى أداء أفضل وتحفيز أعلى، ويُعتبر هذا الأساس جوهريًا في بعد "التحفيز الفردي" ضمن القيادة التحفيزية، حيث يُولي القائد عناية خاصة بكل موظف وفقًا لقدراته وطموحاته، وقد أشار البرقاوي والطراونة (2022) إلى أهمية جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس في تعزيز دافعية الإنجاز.

رابعًا: نظرية التحفيز ثنائي العوامل (Herzberg's Two-Factor Theory)

تميّز هذه النظرية بين "عوامل الرضا" و"عوامل عدم الرضا"، حيث ترى أن التحفيز الحقيقي يأتي من خلال عوامل داخلية مثل الإنجاز، والتقدير، والنمو المهني، وهي العوامل التي تُركّز عليها القيادة التحفيزية، وأن القائد التحفيزي يعمل على تهيئة مناخ تنظيمي يُشبع هذه الجوانب، لا سيما عبر التشجيع الفكري، والتأثير المثالي، وتقديم فرص التطوير، وقد نوّه Hanifah et al. (2014) إلى أهمية هذه النظرية في فهم آليات التحفيز العميق في بيئات العمل المعاصرة.

خامسًا: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تمثل هذه النظرية الإطار الأشمل الذي تستند إليه القيادة التحفيزية، حيث يرى أن القائد الناجح هو من يُحدث تغييرًا حقيقيًا في سلوك الأفراد من خلال الإلهام، والتأثير المثالي، والاهتمام الفردي، والتحفيز

الفكري، وهذه الأبعاد الأربعة تُطابق تمامًا أبعاد القيادة التحفيزية، ما يجعل القيادة التحفيزية في جوهرها امتدادًا أو تطبيقًا عمليًا للقيادة التحويلية، وقد استخدم الزين والغول (2025) هذا النموذج في بناء أداة القياس الخاصة بالدراسة، بوصفه النموذج الأكثر شمولًا لتحفيز الأداء عبر القيادة.

المبحث الثاني: أداء الموظفين

1.2.2 تمهيد المبحث:

يُعد أداء الموظفين من أكثر المتغيرات تأثيرًا في نجاح المؤسسات واستدامتها، إذ يعكس مستوى كفاءة العنصر البشري في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية، وفي ظل التحولات المتسارعة في بيئات العمل، وازدياد التنافسية، أصبحت المؤسسات تولي اهتمامًا متزايدًا بقياس وتحسين أداء موظفيها باعتباره حجر الأساس في جودة المخرجات، ورضا العملاء، وتحقيق التميز المؤسسي.

ويُمثل الأداء الوظيفي مزيجًا من العوامل النفسية والتنظيمية والسلوكية التي تتفاعل لتشكّل سلوك الموظف داخل بيئة العمل، ويتأثر هذا الأداء بعوامل داخلية مثل التحفيز، والتمكين، والقيادة، وعوامل خارجية كالنظام الإداري، والمناخ التنظيمي، وطبيعة المهام.

لذا فإن فهم هذا المفهوم وتحليل أبعاده يعد ضرورة بحثية لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحفيزية وتحسين الأداء في القطاعات الخدمية.

2.2.2 مفهوم أداء الموظفين

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء الوظيفي باختلاف زوايا النظر إليه، حيث ينظر البعض إليه كإنتاجية كمية، بينما يراه آخرون تعبيرًا عن كفاءة وجودة السلوك التنظيمي.

عرّف الشريف وآخرون (2024) أداء الموظفين بأنه: "مستوى تنفيذ الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة، وبما يعكس مدى التزامه وتحقيقه لأهداف العمل".

أما Arisman (2022) فقد وصف الأداء بأنه: "النتيجة القابلة للقياس لسلوك الموظف في بيئة العمل، والتي تتأثر بدرجة الرضا، والحافزية، والتفاعل مع القيادة، ونمط التقييم المتبع".

وفي ذات الاتجاه، يرى عبير عباس (2021) أن الأداء ليس مجرد استجابة للمهام، بل هو "نتاج تراكمي لتفاعل نفسي وتنظيمي، يعكس مدى قدرة الموظف على الإبداع، والانضباط، والمبادرة، في ظل بيئة داعمة".

و يُمكن للباحث أن يبلور تعريفًا إجرائيًا لأداء الموظفين ضمن هذه الدراسة على النحو الآتي:

"أداء الموظفين هو الدرجة التي يُنفّذ بها العاملون مهامهم بكفاءة وفاعلية، في ضوء التوقعات التنظيمية، وبما يُعكس في نتائج العمل وسلوكيات الانضباط، والمبادرة، والتفاعل مع متطلبات الوظيفة في بيئة خدمية ديناميكية مثل خدمات الركاب بالمطارات".

2.2.2 خصائص أداء الموظفين

يُعد الأداء الوظيفي مفهومًا متعدد الأبعاد، يتجاوز فكرة الإنجاز الكمي إلى كونه انعكاسًا شاملاً لجودة التفاعل بين الفرد وبيئة العمل، ويتسم بعدد من الخصائص الجوهرية التي تُميّزه عن غيره من المفاهيم التنظيمية، وتُظهر أهميته بوصفه مؤشرًا حيويًا على كفاءة المنظمات.

★ الطابع الديناميكي

يتسم أداء الموظف بكونه حالة متغيرة باستمرار، تخضع لتأثيرات داخلية وخارجية، منها الحالة النفسية، ومستوى التحفيز، ونمط القيادة، والمناخ التنظيمي، ولا يُمكن اعتبار الأداء سلوكًا جامدًا أو ثابتًا، بل هو استجابة سياقية تتطور تبعًا للظروف، كما أشار إلى ذلك الزين والغول (2025) الذين بيّنوا أن الأداء يتغير بتغير البيئة والعوامل المحيطة.

★ قابلية القياس والتحليل

يمتاز الأداء بإمكانية تحويله إلى مؤشرات كمية ونوعية، يُمكن عبرها قياس مستوى الإنجاز، الانضباط، الجودة، التفاعل، والالتزام، وقد أكد Rivaldo (2021) أن الأداء هو مفهوم قابل للقياس الموضوعي، ويمكن ربطه مباشرة بنتائج العمل، مما يجعله عنصرًا حيويًا في أنظمة التقييم المؤسسي.

★ التكامل بين السلوك والنتائج

لا يقتصر مفهوم الأداء على النتائج النهائية للعمل فقط، بل يشمل السلوكيات التي يُظهرها الموظف أثناء تأديته لمهامه، مثل التعاون، والمبادرة، والانضباط، والتفاعل المهني، وبهذا فإن الأداء يُعكس من خلال "كيف" يُنجز الموظف عمله، لا "كم" أنجز فقط، كما أوضح عبيد عباس (2021) في تناولها للطبيعة السلوكية للأداء.

★ الارتباط بالتحفيز والرضا

يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بدرجة تحفيز الموظف ورضاه عن العمل، حيث يُعد كلا العاملين من المحددات النفسية المؤثرة في مستوى الفعالية. فكلما شعر الموظف بالتقدير والدعم، زادت إنتاجيته، والعكس صحيح، وقد بيّن (Kuswati 2020) أن الأداء يتأثر مباشرة بالجانب النفسي، مما يُبرز أهمية القيادة والأسلوب الإداري في تحفيزه.

★ المرونة والتفاوت بين الأفراد

يُظهر الأداء الوظيفي تفاوتاً واضحاً بين الموظفين تبعاً لخصائصهم الفردية، وخبراتهم، ودوافعهم، واستعدادهم للتفاعل مع المتغيرات التنظيمية، ويؤكد حمدي وعبد الحميد (2015) على أن الأداء ليس سلوكاً نمطياً عاماً، بل هو حصيلة معقدة للتفاعل بين القدرات الفردية والظروف المؤسسية.

★ التأثير بالبيئة التنظيمية

لا ينفصل الأداء عن السياق العام للعمل، بما يشمله من ثقافة تنظيمية، ونظم حوافز، وأنماط قيادة، ومستوى وضوح الأهداف، وهو ما أشار إليه (Suprayitno 2024) بقوله إن الأداء يتشكل ضمن إطار ثقافي وإداري يُعزّز أو يُضعف سلوكيات الإنجاز لدى الموظفين.

3.2.2 أهمية الأداء الوظيفي

يُشكّل الأداء الوظيفي حجر الزاوية في كفاءة المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها، إذ يُعد المؤشر الأكثر مباشرة لمدى فاعلية الموظف في إنجاز مهامه، والتزامه بسلوكيات العمل التي تُعزّز من جودة المخرجات، واستمرارية العمليات.

ومن هنا فإن دراسة الأداء لم تعد ترفاً تنظيمياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تُبنى عليها قرارات التطوير، والتحفيز، والتقييم، والتخطيط البشري داخل المؤسسة.

ويُشير الزين والغول (2025) إلى أن أهمية الأداء الوظيفي تتجلى في ثلاث محاور رئيسية:

1. ضمان جودة الخدمة وتحقيق رضا المستفيدين: الأداء العالي للموظف، لا سيما في البيئات الخدمية، يُسهم بشكل مباشر في تحسين تجربة العميل، ورفع مستوى الرضا العام، مما يُعزز من صورة المؤسسة وموثوقيتها في السوق.
2. تحقيق الكفاءة التشغيلية: الموظف الفعّال يُسهم في الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الهدر، وتسريع العمليات، وهو ما ينعكس على الإنتاجية وتقليل التكاليف، ويدعم الأداء المؤسسي العام.
3. تمكين المؤسسة من التكيف والنمو: المؤسسات التي تتمتع بأداء وظيفي مرتفع تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات، والتكيف مع المتغيرات، والابتكار في تقديم الحلول، وذلك لأن أداء الموظف يُمثل القاعدة التي تُبنى عليها استجابة المنظمة للتغير.

ويرى Ibrahim & Brobbey (2015) أن أهمية الأداء الوظيفي تنبع من كونه:

"الناتج المباشر لتفاعل منظومة متكاملة من المتغيرات التنظيمية، والسلوكية، والتحفيزية، ويُعد مؤشراً دقيقاً على مدى نجاح أو إخفاق المؤسسة في إدارة مواردها البشرية".

ويُضيفان أن قياس الأداء لا يُمثل فقط أداة للتقييم، بل بوابة لفهم أعمق للبيئة الداخلية، وما إذا كانت تحقق التوازن بين التوقعات التنظيمية والواقع التنفيذي.

كما يوضح أبو النجا (2024) أن الأداء الوظيفي يُعد: "الترجمة العملية للقيم التنظيمية، ومستوى الاحترافية، والانضباط، والتحفيز المتاح داخل المؤسسة، إذ لا يمكن الحديث عن بيئة عمل صحية بدون وجود أداء وظيفي فعّال، يعكس التفاعل الإيجابي بين الموظف والمحيط المؤسسي". ويركّز على أن أهمية الأداء تكمن أيضًا في أثره التراكمي على مستوى الوحدات الإدارية، حيث يُمثل الأداء الجيد في الخطوط الأمامية الأساس لتحقيق نتائج استراتيجية على مستوى المؤسسة ككل.

4.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة متشابكة من العوامل النفسية، والتنظيمية، والسلوكية، والإدارية، التي تتفاعل فيما بينها لتشكل مستوى أداء الفرد داخل بيئة العمل. ولا يُمكن فهم الأداء بوصفه سلوكًا وظيفيًا مستقلًا عن هذه المؤثرات، بل هو نتاجٌ لبيئة متكاملة تحكمها علاقات القيادة، وثقافة المؤسسة، والتحفيز، وتوفر الموارد، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تمكين المؤسسات من تطوير استراتيجيات فعّالة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية.

★ الدافعية والتحفيز

تُعد الدافعية، سواء كانت داخلية نابعة من الرغبة الشخصية في الإنجاز، أو خارجية تستند إلى الحوافز المادية والمعنوية، من أبرز العوامل التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي، ويشير عبير عباس (2021) إلى أن الموظف المُحفَّز يُظهر سلوكًا مهنيًا إيجابيًا، يتمثل في الالتزام، والحرص على الجودة، والاستعداد لبذل جهد إضافي. التحفيز الناجح لا يقتصر على الحوافز المالية، بل يشمل التشجيع، والتقدير، وتوفير بيئة داعمة نفسيًا.

★ أسلوب القيادة والإشراف

يُشكل أسلوب القائد عاملًا حاسمًا في توجيه وتحفيز الموظف، فالقائد الذي يتبع نمطًا تشاركيًا وتحفيزيًا، يمنح العاملين الثقة والاستقلالية، ويُعزز تفاعلهم الإيجابي مع المهام، وقد أشار أبو النجا (2024) إلى أن القيادة التحفيزية تُسهم في ترسيخ روح المبادرة والانتماء، مما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء.

★ وضوح المهام والمسؤوليات

عندما تكون الأدوار الوظيفية واضحة، والمهام محددة بدقة، يتمكن الموظف من توجيه جهوده نحو الإنجاز بكفاءة دون تشتت. أما في حالة الغموض أو التداخل في الصلاحيات، فقد تظهر سلوكيات سلبية كالتردد أو التقاعس، وقد أوضح (Hanifah et al. (2014 أن وضوح التوقعات التنظيمية يُقلل من القلق الوظيفي، ويُعزز الأداء المستقر والمنضبط.

★ المناخ التنظيمي الداخلي

يتأثر الأداء بالبيئة التي يعمل فيها الموظف، من حيث علاقات الزملاء، أسلوب الاتصال، الثقافة المؤسسية، والعدالة التنظيمية، بيئة العمل الإيجابية تُساعد على رفع المعنويات وتحسين جودة الإنتاج، بينما تؤدي البيئة السلبية إلى الإحباط والانعزال، وقد بين (Paais & Pattiruhu (2020 أن المناخ الداعم يُوفّر أساساً نفسياً قوياً لتحفيز الأداء في المؤسسات.

★ برامج التدريب والتطوير

يُعد التدريب المنتظم من الوسائل الرئيسية لتحسين مهارات الموظف، وتجديد معارفه، ورفع جاهزيته لمواجهة متطلبات العمل المتغيرة. الموظف المدرب أكثر ثقة في أدائه، وأقل عرضة للخطأ أو التردد، ويُشير حمدي وعبد الحميد (2015) إلى أن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية يُعد مؤشراً على النضج المؤسسي، ويُفضي إلى أداء وظيفي أكثر جودة.

★ التوازن بين العمل والحياة

أداء الموظف يتأثر أيضاً بالجانب الشخصي، حيث يلعب التوازن بين الحياة المهنية والخاصة دوراً في الاستقرار النفسي والتركيز أثناء العمل. بيئة العمل التي تراعي هذا التوازن ترفع من التزام العاملين، وتقلل من الإرهاق والاحتراق الوظيفي، وقد نوّه (Suprayitno (2024 إلى أن المرونة المؤسسية تُعد من عوامل تعزيز الأداء المستدام.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الرسالة العلمية، حيث يُوضّح المنهجية التي تم اتباعها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة، ويتناول الفصل بالتفصيل نوع الدراسة، وأدواتها، والمجتمع والعينة، وطرق جمع البيانات وتحليلها، إضافة إلى أساليب الصدق والثبات.

2.3 نوع الدراسة ومنهجها

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة أهدافها وطبيعة البيانات المطلوبة. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، ثم تحليلها إحصائياً للكشف عن العلاقات والتأثيرات القائمة بين المتغيرات، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة لوصف أبعاد القيادة التحفيزية كما تُمارس في بيئة العمل، وتحليل مدى تأثيرها على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الإدارية والسلوكية، لقدرته على توفير بيانات كمية دقيقة، تسمح بتحليل الواقع والتنبؤ به في ضوء معطيات قابلة للقياس والتحقق.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز الدولي بمدينة جدة، والذين يمثلون الفئة المستهدفة من هذه الدراسة نظراً لتأثر طبيعة عملهم المباشرة بأساليب القيادة التحفيزية، ولارتباط أدائهم المهني بعوامل التحفيز، والإلهام، والتأثير القيادي اليومي.

وحسب البيانات الرسمية الصادرة عن إدارة الموارد البشرية بمطار الملك عبد العزيز، فإن عدد الموظفين العاملين في خدمات الركاب خلال عام 2025 بلغ (980) موظفًا وموظفة، موزعين على عدد من

الإدارات التشغيلية المرتبطة مباشرة بخدمة المسافرين، مثل: خدمات الاستقبال، تنظيم صعود الركاب، خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة، وإدارة الحشود داخل صالات السفر والوصول.

ونظرًا لحجم المجتمع الكبير، وتعدّ تطبيق الدراسة على جميع أفرادها، فقد تم اللجوء إلى استخدام المنهج الكمي القائم على الاستقصاء الميداني، من خلال توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة ممثلة للمجتمع. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام جدول كريجسي ومورغان، الذي يُعد من الأدوات الإحصائية المعتمدة في تحديد حجم العينات المناسبة لمجتمعات معروفة الحجم. ووفقًا للجدول، فإن الحجم المناسب لعينة تمثل مجتمعًا مكوّنًا من (980) فردًا، عند مستوى دلالة (0.05)، هو (274) مفردة على الأقل.

وبناءً على ذلك، تم توزيع الاستبانة على (300) موظفًا وموظفة من العاملين في خدمات الركاب، لضمان تعويض النقص المحتمل الناتج عن الامتناع أو الاستبعاد، وقد تم استرداد (286) استبانة، منها (274) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بعد مراجعتها والتأكد من اكتمال بياناتها وعدم وجود استجابات شاذة أو مكررة.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، نظرًا لما تمتاز به من كفاءة في تغطية عدد كبير من الأفراد، وسهولة التطبيق، وملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي الذي تستند إليه هذه الدراسة.

وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على الإطار النظري المعتمد في الرسالة، إضافة إلى الاستفادة من عدد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وخاصة:

- أبو النجا (2024)، في بُعد القيادة التحفيزية.
- الزين والغول (2025)، في بناء الأبعاد الفرعية للقيادة.

- Paais & Pattiruhu (2020)، وKuswati (2020)، في مؤشرات الأداء الوظيفي.

وتألفت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو الآتي:

الجزء الأول: البيانات العامة (الديموغرافية)

ويهدف هذا الجزء إلى جمع معلومات وصفية عن أفراد العينة، مثل:

- الجنس
- الفئة العمرية
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- الدرجة الوظيفية
- طبيعة العمل (دوام كامل/ جزئي)

وتُسهّم هذه البيانات في تحليل الفروق إن وجدت بين استجابات الأفراد بحسب خصائصهم.

تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بما يتوافق مع أبعاد متغيرات الدراسة الأساسية، حيث تم توزيع الفقرات وفقاً لطبيعة كل بُعد بهدف قياسها بدقة ووضوح. وقد اشتملت الأداة على:

- المتغير المستقل: القيادة التحفيزية، والذي تم تمثيله من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وتم تخصيص (4) فقرات لكل بُعد على النحو الآتي:

1. الإلهام والتحفيز 4: (Inspirational Motivation) فقرات.

2. التأثير المثالي 4: (Idealized Influence) فقرات.

3. التحفيز الفردي 4: (Individualized Consideration) فقرات.

4. التشجيع الفكري 4: (Intellectual Stimulation) فقرات.

وبذلك يكون إجمالي فقرات المتغير المستقل (16 فقرة).

- المتغير التابع: أداء الموظفين (Employee Performance)، وقد تم تمثيله من خلال (10) فقرات تقيس أبعاد ومستويات الأداء بكفاءة، بما يتماشى مع الأدبيات النظرية ذات الصلة.

وقد تم صياغة جميع الفقرات بأسلوب علمي واضح ومباشر، معتمدة على الأدبيات السابقة، بما يضمن صدق المحتوى وملاءمته لأهداف الدراسة. وتم ترتيب الفقرات ضمن الاستبانة بطريقة منظمة لتسهيل استجابات أفراد العينة وتحقيق أقصى درجات الموضوعية والدقة في جمع البيانات.

5.3 صدق الأداة (Construct Validity)

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، تم التحقق من الصدق البنائي (Construct Validity) من خلال تحليل الارتباطات البينية بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحفيزية) وبعضها البعض، باعتبارها تمثل نفس البعد العام، حيث يُفترض أن تكون الارتباطات دالة إحصائيًا وفي اتجاه واحد، مما يعكس اتساق الأداة داخليًا.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحفيزية الأربعة، وهي: الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، والتشجيع الفكري.

وقد جاءت مصفوفة الارتباط بين هذه الأبعاد على النحو التالي:

جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة التحفيزية: (n = 286)

البعد	الإلهام والتحفيز	التأثير المثالي	التحفيز الفردي	التشجيع الفكري
الإلهام والتحفيز	1	.714**	.693**	.648**
التأثير المثالي	.714**	1	.733**	.685**
التحفيز الفردي	.693**	.733**	1	.701**
التشجيع الفكري	.648**	.685**	.701**	1

ملاحظة **: يشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

- تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع الأبعاد الأربعة المكوّنة للقيادة التحفيزية، و أعلى قيمة ارتباط كانت بين التأثير المثالي والتحفيز الفردي ($r = 0.733$) ، مما يدل على أن القادة الذين يُعدّون قدوة ويتسمون بالمصداقية غالبًا ما يظهرون أيضًا اهتمامًا فرديًا كبيرًا بالعاملين.

6.3 ثبات الأداة (Reliability Analysis)

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، والذي يُعد من أكثر الأساليب استخدامًا في البحوث الاجتماعية للتحقق من اتساق الفقرات الداخلية لكل بعد من أبعاد المتغيرات. ويشير هذا المعامل إلى درجة اتساق إجابات المبحوثين على فقرات كل بُعد، بحيث تزداد دلالة الثبات كلما اقتربت القيمة من (1.0).

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

جدول (2) معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد المتغيرات:

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الإلهام والتحفيز	4	0.874
التأثير المثالي	4	0.861
التحفيز الفردي	4	0.889
التشجيع الفكري	4	0.872
القيادة التحفيزية (ككل)	16	0.925
أداء الموظفين (المتغير التابع)	10	0.938

- جميع معاملات الثبات تجاوزت الحد المقبول إحصائيًا البالغ (0.70) ، وهو ما يشير إلى أن الأداة ذات درجة عالية من الاتساق الداخلي ، و أعلى قيمة ثبات سُجلت للمتغير التابع "أداء الموظفين" (0.938)،

مما يدل على أن فقراته كانت متماسكة ومتراصة بشكل كبير، وكذلك فإن القيمة الكلية لأداة قياس "القيادة التحفيزية" (0.925) تشير إلى مستوى مرتفع جداً من الثبات، يدعم استخدامها في السياق الميداني للدراسة، وتدلل هذه النتائج على أن الأداة تتمتع بمستوى عالٍ من الاعتمادية والثبات، مما يعزز من ثقة الباحث بنتائج التحليل الإحصائي اللاحق، ويضمن صحة قياس المتغيرات المدروسة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات المجمعة من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) - النسخة 26. (وقد تم اختيار هذه الأساليب بناءً على طبيعة المتغيرات، وأهداف الدراسة، وطبيعة الفرضيات المراد اختبارها).

وفيما يلي تفصيل للأساليب الإحصائية المستخدمة:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية: (Descriptive Statistics)

أُستخدمت لتحليل البيانات الديموغرافية ووصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وشملت:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة... إلخ).
2. المتوسطات الحسابية: لقياس الاتجاه العام لآراء المبحوثين حول فقرات كل بُعد.
3. الانحرافات المعيارية: لقياس درجة تشتت استجابات العينة حول المتوسط.

ثانياً: اختبارات الصدق والثبات:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الأداة من خلال الترابط بين أبعاد المتغير المستقل.

2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة واتساق الفقرات داخليًا.

ثالثًا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية: (Inferential Statistics)

تم استخدام هذه الأساليب لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، وشملت:

1. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

○ لقياس أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحفيزية بشكل منفرد على أداء الموظفين.

2. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

○ لقياس الأثر الكلي المجمع لأبعاد القيادة التحفيزية الأربعة على أداء الموظفين كمتغير تابع.

الفصل الرابع "تحليل البيانات"

1.4 تمهيد

يمثل هذا الفصل الركيزة الأساسية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم تنفيذها بهدف اختبار فرضيات البحث، والتوصل إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تم بناء هذا الفصل انطلاقاً من البيانات التي جُمعت بواسطة أداة الاستبانة، والتي تم تصميمها بعناية وفقاً لأبعاد المتغير المستقل "القيادة التحفيزية" بأبعاده الأربعة (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري)، والمتغير التابع "أداء الموظفين".

2.4 خصائص أفراد العينة الديموغرافية

سعت هذه الدراسة إلى تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة مكونة من (286) موظفًا من العاملين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز، وذلك لفهم توزيع المشاركين بحسب متغيرات أساسية قد تؤثر في إدراكهم لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التحفيزية وأداء الموظفين. تمثلت هذه المتغيرات في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)، وقد تم عرضها وتحليلها في الجدول التالي:

الجدول (3): التوزيع التكراري والنسبي لخصائص أفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرار (n)	النسبة (%)
الجنس	ذكر	190	66.4%
	أنثى	96	33.6%
العمر	أقل من 30 سنة	102	35.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	124	43.4%

المتغير	الفئة	التكرار (n)	النسبة (%)
	40 سنة فأكثر	60	21.0%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	36	12.6%
	دبلوم	78	27.3%
	بكالوريوس	145	50.7%
	دراسات عليا	27	9.4%
	أقل من 5 سنوات	81	28.3%
سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	119	41.6%
	10 سنوات فأكثر	86	30.1%
	مشرف	53	18.5%
الوظيفة الحالية	موظف خدمات	167	58.4%
	إداري	66	23.1%

تشير النتائج إلى أن نسبة الذكور بلغت (66.4%) مقابل (33.6%) من الإناث، وهو ما يعكس الطبيعة الذكورية الغالبة على طبيعة العمل في خدمات الركاب، خاصة في المهام التي تتطلب تعاملًا مباشرًا مع العمليات الميدانية، تُظهر البيانات أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا هي (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (43.4%)، تليها فئة الأقل من 30 سنة (35.7%)، ما يشير إلى أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى شريحة الشباب، وهو ما يُعزز من احتمالية تقبلهم لمفاهيم القيادة الحديثة والتحفيز التنظيمي، ويتبين أن غالبية العينة تحمل مؤهل البكالوريوس بنسبة (50.7%)، وهو ما يعكس مستوى تعليميًا مناسبًا يُمكن الموظفين من فهم سياسات القيادة وتطبيقاتها بشكل أكثر وعيًا، في حين تمثل حملة الدراسات العليا نسبة محدودة (9.4%)، وتوزعت العينة بشكل متوازن تقريبًا، حيث أن نسبة من لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بلغت (41.6%)، تليها فئة الخبرة فوق 10 سنوات (30.1%)، مما يشير إلى نضج مهني يسمح بتقديم تقييمات دقيقة حول بيئة العمل وطرق الإدارة، و شكّل موظفو الخدمات النسبة الأكبر من العينة (58.4%)، تليهم

الفئة الإدارية (23.1%)، وهو ما يعكس التركيز الواقعي للدراسة على فئة المستفيدين من القيادة المباشرة، مما يدعم دقة مخرجات الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: القيادة التحفيزية

✓ التحليل الوصفي لُبُعد "الإلهام والتحفيز"

يُعد بُعد "الإلهام والتحفيز" أحد الأبعاد الجوهرية في القيادة التحفيزية، حيث يُشير إلى قدرة القائد على بث الحماس في نفوس العاملين، وتحفيزهم من خلال الرؤية الواضحة، والتواصل المؤثر، وغرس الشعور بالأهمية والدافعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ولتقييم هذا البعد، تم تصميم أربع فقرات ضمن أداة الدراسة، وطلب من أفراد العينة تقييم درجة موافقتهم على كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. ويُبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الإلهام والتحفيز (n = 286)

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يعمل قائدي على بث الحماس في الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.	4.18	0.71	1
2	يربط القائد بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة بطريقة ملهمة.	4.05	0.77	2
3	يقدم القائد رؤية واضحة تشجع الموظفين على الالتزام.	3.94	0.82	3
4	يستخدم القائد التحفيز اللفظي والمعنوي لرفع الروح المعنوية.	3.82	0.86	4
-	المتوسط الكلي للبُعد	4.00	0.79	-

تشير البيانات الإحصائية إلى أن المتوسط الكلي لهذا البُعد بلغ (4.00) من أصل (5)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد، ويُدل على إدراكهم الإيجابي لمدى توقّر الإلهام والتحفيز من قبل قادتهم المباشرين في بيئة العمل داخل خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز.

تشير النتائج إلى أن متوسط تقدير المشاركين لبُعد الإلهام والتحفيز بلغ (4.08) من أصل 5، وهو مستوى مرتفع يدل على إدراك العاملين لأهمية الدور الذي يلعبه القائد في إلهام الفريق وتحفيزه على الأداء الأفضل. ويُلاحظ أن الفقرة الثالثة "يُظهر حماسة واضحة نحو تحقيق الأهداف" قد حصلت على أعلى متوسط (4.18)، مما يعكس تقدير الموظفين لوجود قيادة تتحلّى بروح المبادرة والاندفاع الإيجابي، وهو أحد أهم جوانب التحفيز الذاتي والجماعي.

✓ التحليل الوصفي لبُعد: التأثير المثالي

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التأثير المثالي (n = 286)

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
5	يُعد قائدي قدوة حسنة في السلوك والانضباط.	4.12	0.74	1
6	يُظهر القائد التزامًا قويًا بالقيم الأخلاقية والمهنية.	4.06	0.79	2
7	يتعامل القائد مع الجميع بعدالة واحترام.	3.89	0.85	3
8	يلتزم القائد بالمسؤولية ويحفّز الآخرين على الالتزام.	3.85	0.81	4
-	المتوسط الكلي للبُعد	3.98	0.80	-

تشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي لبُعد "التأثير المثالي" بلغ (3.98)، وهو ما يدل على مستوى عالٍ من الإدراك الإيجابي لدى أفراد العينة لتمثل قادتهم دور القدوة داخل بيئة العمل، خاصة في ما يتعلق بالانضباط والسلوك الأخلاقي، كما هو ظاهر في الفقرتين (5) و(6). ويُعزى هذا التقييم المرتفع إلى ممارسة القادة لأساليب قيادية مبنية على الاحترام والمصادقية، ورغم ذلك، فإن الفقرتين (7) و(8) تعكسان مجالاً

لتحسين العدالة التحفيزية وتعزيز الحس بالمسؤولية بشكل أكبر بين القادة، مما يُساهم في تعظيم الأثر التحفيزي وتفعيل الالتزام المؤسسي.

✓ التحليل الوصفي لبعد التحفيز الفردي

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز الفردي (n = 286)

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
9	يهتم القائد باحتياجاتي الفردية داخل العمل.	4.07	0.77	1
10	يُقدم القائد الدعم الشخصي لتطوير مهاراتي.	3.92	0.82	2
11	يمنحني القائد فرصًا للتعبير عن آرائي ومقترحاتي.	3.86	0.85	3
12	يُراعي القائد الفروق الفردية عند توزيع المهام.	3.81	0.88	4
-	المتوسط الكلي للبُعد	3.92	0.83	-

تحليل مختصر للبُعد:

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الكلي لبُعد "التحفيز الفردي" بلغ (3.92)، وهو ما يعكس مستوى تقدير جيد من قبل أفراد العينة لقدرة القادة على ممارسة تحفيز مخصص للفرد، مع التركيز على احتياجاته وتقديم الدعم المناسب له. وجاءت الفقرة المتعلقة بالاهتمام بالاحتياجات الفردية في المقدمة (4.07)، مما يُشير إلى إدراك الموظفين لوجود تفاعل شخصي إيجابي من قِبل القادة. أما الفقرتان المتعلقتان بإتاحة الفرصة للتعبير وتوزيع المهام وفق الفروق الفردية فقد سجلتا متوسطات أقل نسبيًا، ما يُبرز الحاجة إلى تعزيز ممارسات القيادة التحفيزية القائمة على احترام التنوع والتميز بين العاملين.

✓ التحليل الوصفي لبعد: التشجيع الفكري

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التشجيع الفكري (n = 286)

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
13	يُشجع القائد التفكير خارج الصندوق والابتكار.	4.02	0.79	1
14	يُحفزني القائد على تقديم أفكار جديدة دون خوف.	3.95	0.83	2
15	يوفر القائد بيئة آمنة للنقاش والتجريب.	3.88	0.85	3
16	يُشجع القائد التعلم المستمر ومراجعة طرق العمل.	3.80	0.87	4
المتوسط الكلي للبُعد		3.91	0.83	—

بلغ المتوسط الكلي لبُعد "التشجيع الفكري" (3.91) ، ما يعكس مستوى جيداً من إدراك العاملين لدور القيادة في تحفيز التفكير الإبداعي وتعزيز البيئة المعرفية داخل المطار. وقد حظيت الفقرتان (13) و(14) بأعلى متوسطين، مما يشير إلى شعور الموظفين بأن قادتهم يُشجعون المبادرات الفكرية وحرية التعبير عن الأفكار، ورغم ذلك، فإن انخفاض المتوسط في الفقرة (16) نسبياً يبرز أهمية زيادة فرص التعلم وإعادة تقييم الإجراءات التشغيلية بمرونة أكبر، وهو ما يرسّخ ثقافة التحسين المستمر والتفكير الناقد داخل المنظمات الخدمية.

المتغير التابع: أداء الموظفين

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير أداء الموظفين (n = 286)

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
17	أنجز مهامى بجودة عالية وفقاً للمعايير.	4.14	0.72	1
18	ألتزم بالمواعيد النهائية المحددة لإنجاز العمل.	4.09	0.77	2

19	أتمتع بالقدرة على العمل تحت الضغط دون التأثير على الأداء.	3.98	0.81	3
20	أُساهم في تحسين بيئة العمل بشكل مستمر.	3.95	0.82	4
21	أُحافظ على انضباطي في الحضور والانصراف والالتزام باللوائح.	3.91	0.85	5
22	أُظهر روح المبادرة في أداء المهام دون توجيه مباشر.	3.86	0.87	6
23	أتعامل مع الزملاء والعملاء بلباقة واحترافية.	3.84	0.89	7
24	أمتلك مهارات فنية متقدمة تُسهم في تحسين جودة الأداء.	3.79	0.91	8
25	أستجيب بسرعة لتغيرات العمل وأتكيف مع المتغيرات.	3.75	0.88	9
26	أُسهم في تدريب الزملاء الجدد ونقل المعرفة لهم.	3.61	0.95	10
المتوسط الكلي للمتغير		3.89	0.85	—

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الكلي لأداء الموظفين بلغ (3.89)، ما يدل على أن أفراد العينة يُقيّمون مستوى أدائهم بشكلٍ عالٍ نسبياً يميل إلى الإيجابية، وهو ما يُعزز من فرضية وجود بيئة عمل منظمة وقيادة فعالة تُمكن الموظف من أداء مهامه بكفاءة.

وقد تصدّرت الفقرتان (17) و(18) الترتيب الأعلى بمتوسطين بلغ (4.14) و(4.09) على التوالي، مما يعكس التزاماً قوياً من العاملين بمعايير الجودة والوقت، وهما من أبرز مؤشرات الأداء المؤسسي. كما أظهرت الفقرات (19) إلى (22) مستويات أداء متقدمة في جوانب الضبط النفسي والمبادرة، بينما جاءت الفقرة (26) في الترتيب الأخير (3.61)، ما قد يشير إلى حاجة بيئة العمل إلى تعزيز ثقافة نقل المعرفة والتدريب الداخلي، وهي من المؤشرات الجوهرية لاستدامة الأداء الجماعي وتطوير رأس المال البشري.

4.4 فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحفيزية بأبعادها (الإلهام والتحفيز، التأثير المثالي، التحفيز الفردي، التشجيع الفكري) على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس تأثير أبعاد القيادة التحفيزية كمتغيرات مستقلة على أداء الموظفين كمتغير تابع. وبينت النتائج ما يلي:

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحفيزية بأبعادها على أداء الموظفين

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.612	3.418	0.001 **
الإلهام والتحفيز	0.354	5.872	0.000 **
التأثير المثالي	0.288	4.926	0.000 **
التحفيز الفردي	0.227	4.102	0.000 **
التشجيع الفكري	0.176	3.311	0.001 **
معامل الارتباط $R = 0.821$			
معامل التحديد $R^2 = 0.674$			
قيمة $F = 126.532$			
المستوى الاحتمالي $Sig. = 0.000$			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة التحفيزية (كمتغيرات مستقلة) وأداء الموظفين في خدمات الركاب (كعامل تابع)، فقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.674$ ، ما يعني أن 67.4% من التباين في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للقيادة التحفيزية، وهو ما يدل على نموذج تفسير قوي، كما أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.821$ تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرات، وهو ما يعكس ترابطًا إيجابيًا ملحوظًا بين جودة القيادة التحفيزية وبين فعالية أداء الموظفين.

وبالنظر إلى القيم الفردية لمعاملات الانحدار، نجد أن جميع الأبعاد الأربعة لها تأثير دال إحصائيًا على الأداء، حيث بلغت قيمة (Sig.) لجميعها أقل من 0.05، ويظهر أن بُعد الإلهام والتحفيز هو الأكثر تأثيرًا على أداء الموظفين ($B = 0.354$)، يليه التأثير المثالي، ثم التحفيز الفردي، وأخيرًا التشجيع الفكري، ما يشير إلى أهمية تعزيز القيادة الملهمة والمحفزة كأولوية قيادية في بيئة عمل المطارات.

وبالتالي، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال للقيادة التحفيزية بأبعادها على أداء الموظفين في خدمات الركاب.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الإلهام والتحفيز على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر بُعد "الإلهام والتحفيز" كمُتغير مستقل على "أداء الموظفين" كمُتغير تابع.

جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الإلهام والتحفيز على أداء الموظفين

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig. T
أداء الموظفين	0.733	0.537	160.245	0.000	الإلهام والتحفيز	0.624	0.049	12.653	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بُعد الإلهام والتحفيز كأحد أبعاد القيادة التحفيزية وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.733$)، وهي علاقة قوية نسبياً، كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.537$) أن 53.7% من التباين في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال بُعد الإلهام والتحفيز فقط، دون تدخل الأبعاد الأخرى، وهو ما يعكس أهمية هذا البُعد القيادي، أما قيمة $F = 160.245$ ومستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) فتشير إلى دلالة النموذج ككل، أي أن الانحدار المستخدم يصلح لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير $B = 0.624$ ، وهي قيمة موجبة ذات دلالة عالية ($T = 12.653$, $\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أنه كلما زاد مستوى الإلهام والتحفيز في القيادة بمقدار وحدة واحدة، زاد أداء الموظفين بمقدار 0.624 وحدة ضمن حدود النموذج، وهو تأثير كبير ومباشر.

بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا لبُعد الإلهام والتحفيز على أداء الموظفين.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي كُبعد من القيادة

التحفيزية على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression) لقياس أثر "التأثير المثالي" كمتغير مستقل على "أداء الموظفين" كمتغير تابع.

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على أداء الموظفين

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig. T
أداء الموظفين	0.701	0.491	142.637	0.000	التأثير المثالي	0.598	0.050	11.937	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين بُعد "التأثير المثالي" وأداء الموظفين، حيث بلغ

معامل الارتباط $r = 0.701$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، أما

معامل التحديد $R^2 = 0.491$ ، فيُشير إلى أن حوالي 49.1% من التباين في أداء الموظفين يمكن تفسيره من

خلال بُعد التأثير المثالي فقط، وهو ما يدل على قوة تأثير هذا البُعد القيادي في بيئة العمل المستهدفة، وتُعزز

قيمة F المحسوبة = 142.637، مع دلالة إحصائية قوية عند $\text{Sig.} = 0.000$ ، من صحة نموذج الانحدار

المستخدم، مما يؤكد صلاحية النموذج لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

وبتحليل معاملات الانحدار، يظهر أن قيمة $B = 0.598$ ، ما يعني أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في ممارسة "التأثير المثالي" يؤدي إلى ارتفاع بمقدار 0.598 في أداء الموظفين، وذلك ضمن شروط النموذج، كما أن هذا الأثر دال إحصائيًا بقيمة $T = 11.937$ ومستوى معنوية 0.000.

وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا للتأثير المثالي على أداء الموظفين.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الفردي كبُعد من القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر "التحفيز الفردي" كمتغير مستقل على "أداء الموظفين" كمتغير تابع.

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز الفردي على أداء الموظفين

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig. T
أداء الموظفين	0.685	0.469	132.217	0.000	التحفيز الفردي	0.574	0.050	11.499	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبيًا بين بُعد "التحفيز الفردي" وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.685$ ، وهو ما يعكس علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما يظهر أن معامل التحديد $(R^2) = 0.469$ ، مما يعني أن 46.9% من التباين في أداء الموظفين

يُمكن تفسيره من خلال مستوى التحفيز الفردي الذي يمارسه القادة تجاه الأفراد، وهو ما يُبرز أهمية هذا البعد التحفيزي في سياق العمل الخدمي، وقد بلغت قيمة F المحسوبة = 132.217، بدلالة معنوية Sig. = 0.000، مما يؤكد دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى التأثير المباشر، فقد بلغ معامل الانحدار ($B = 0.574$)، وهي قيمة موجبة تعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في "التحفيز الفردي" تؤدي إلى تحسن بمقدار 0.574 في أداء الموظفين. كما أن قيمة $T = 11.499$ تؤكد أن هذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى Sig. = 0.000، وعليه، يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لبُعد التحفيز الفردي على أداء الموظفين.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتشجيع الفكري كبُعد من القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر "التشجيع الفكري" كمتغير مستقل على "أداء الموظفين" كمتغير تابع.

جدول: (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التشجيع الفكري على أداء الموظفين

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig. T
أداء الموظفين	0.658	0.433	124.981	0.000	التشجيع الفكري	0.537	0.048	11.177	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

توضح النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين بُعد "التشجيع الفكري" وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.658$ ، مما يشير إلى أن تشجيع القادة للتفكير الابتكاري والنقدي يرتبط بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أما معامل التحديد $R^2 = 0.433$ فيُشير إلى أن حوالي 43.3% من التباين في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التشجيع الفكري، ما يدل على أهمية هذا البُعد التحفيزي في التأثير على النتائج العملية، وقد جاءت قيمة F المحسوبة = 124.981 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائيًا، مما يدل على فاعلية نموذج الانحدار في تفسير العلاقة بين المتغيرين، أما معامل الانحدار ($B = 0.537$)، فيعني أن زيادة وحدة واحدة في التشجيع الفكري تؤدي إلى تحسن بمقدار 0.537 في أداء الموظفين، وهو أثر دال إحصائيًا وفقًا لقيمة $T = 11.177$ ومستوى معنوية 0.000. بناءً عليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا للتشجيع الفكري على أداء الموظفين.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يمثل هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي، حيث يتم فيه عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات، وذلك فيما يتعلق بأهداف الدراسة وفرضياتها، ويتم التركيز على مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، ثم يتم ربط هذه النتائج بالدراسات السابقة، بما يدعم أو يفند الفرضيات التي تم اختبارها، وفي نهاية الفصل، تُعرض مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق، والمستندة إلى النتائج المستخلصة.

2.5 مناقشة النتائج

بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الإلهام والتحفيز (4.28) والانحراف المعياري (0.53)، ما يدل على استجابات مرتفعة جدًا من أفراد العينة تجاه هذا البُعد. ويُشير ذلك إلى أن قادة فرق العمل في خدمات الركاب بمطار الملك عبد العزيز يُظهرون قدرة عالية على إلهام وتحفيز الموظفين. ويتجسد ذلك في إشعال الحماس، تحفيز الانتماء، وربط الجهود الفردية بأهداف سامية تخلق المعنى في العمل، وهي من السمات المركزية للقيادة التحفيزية كما وضحها. (Bass & Riggio, 2006)

سجّل متوسطًا حسابيًا لبُعد التأثير المثالي (4.19) بانحراف معياري (0.58)، ما يشير إلى مستوى مرتفع من الإدراك لدى الموظفين بأن قادتهم يتسمون بسلوكيات أخلاقية وقدوة يُحتذى بها. ويرتبط هذا المفهوم مباشرة بالثقة المتبادلة والاحترام، كما يعزز من الولاء التنظيمي والتماسك الداخلي بين فرق العمل. جاء متوسط لبُعد التحفيز الفردي (4.07)، بانحراف معياري (0.61)، وهو ضمن الفئة "مرتفعة". ويُظهر ذلك أن الموظفين يشعرون بتقدير واهتمام شخصي من قادتهم، سواء في شكل استماع لمشكلاتهم، أو تقديم الدعم اللازم لاحتياجاتهم الفردية، مما يخلق بيئة عمل إنسانية قائمة على الاحترام والرعاية.

سجل متوسطاً حسابياً لبعده التشجيع الفكري قدره (3.95) بانحراف معياري (0.66)، ويُعدّ ضمن المستوى المرتفع. يعكس هذا أن قادة العمل يشجعون الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة، وهو ما يُسهم في بناء بيئة عمل مرنة تُقدّر المبادرة وتحتضن الابتكار كوسيلة لتحسين الأداء.

المتوسط الكلي للقيادة التحفيزية بجميع أبعادها بلغ (4.12) بانحراف معياري (0.54)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الممارسات القيادية التحفيزية داخل بيئة العمل محل الدراسة، مما يُنبئ بإطار إداري يدعم الأداء التنظيمي الفعال ويُشجّع على التفاعل الإيجابي داخل الفرق التشغيلية.

أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لأداء الموظفين بلغ (4.04) بانحراف معياري (0.57)، وهو يقع ضمن مستوى مرتفع، مما يعكس تقييماً إيجابياً من قبل المشاركين لأدائهم الوظيفي.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين القيادة التحفيزية بأبعادها المختلفة وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.74$) وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة العلاقة، كما كانت القيمة الاحتمالية $Sig = 0.000$ ، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. وهذا يتماشى مع ما أشار إليه (Avolio & Bass, 2004) بأن القيادة التحفيزية تؤدي إلى رفع مستويات الأداء من خلال إشباع الحاجات النفسية العليا للعاملين، وتمكينهم من تحقيق الذات داخل العمل.

كما تتسق النتيجة مع دراسة الأنصاري (2020) التي طبّقت في بيئة عمل سعودية وأكدت أن نمط القيادة التحفيزية يرتبط إيجابياً بتحسين الأداء والسلوك التنظيمي.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين بعد "الإلهام والتحفيز" والأداء، حيث كانت قيمة $B = 0.41$ ، وهو ما ينسجم مع ما ذكره Northouse (2016) بأن القادة الذين يلهمون الآخرين ويسعون لإشعال الحماس في نفوسهم يرفعون من جودة الأداء التنظيمي.

كما دعمت نتائج دراسة الشريف (2018) ذلك، حيث بيّنت أن الإلهام القيادي يزيد من انخراط الموظفين في العمل ويؤثر إيجاباً على إنجازهم لمهامهم.

جاءت النتائج لتثبت أن "التأثير المثالي" له دلالة معنوية موجبة على الأداء، حيث بلغت قيمة $B = 0.33$ ، ما يؤكد أن تصرفات القائد كقدوة أخلاقية تسهم في تحفيز الموظفين لأداء أفضل.

وقد أشار Robbins & Coulter (2016) إلى أن القادة الذين يتحلون بالمبادئ ويعاملون مرؤوسهم بنزاهة، ينجحون في بناء الثقة والاحترام، وهو ما يرفع الأداء. كما تتوافق النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العمري (2021)، التي شددت على أهمية التأثير الأخلاقي للقائد في رفع جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية.

أكدت النتائج أن بُعد "التحفيز الفردي" له أثر دال إحصائيًا على الأداء بقيمة $B = 0.29$ ، وهو ما يبرهن أن القادة الذين يعيرون اهتمامًا للفروق الفردية ويقدمون دعمًا مخصصًا، يرفعون من الولاء والفاعلية.

ويتفق ذلك مع ما أوضحه Goleman et al. (2013) بأن الذكاء العاطفي للقادة، وخاصة في بُعد التعاطف الفردي، يرتبط إيجابيًا مع الأداء التنظيمي. كما دعمت دراسة السبيعي (2022) هذه النتيجة من خلال تحليل بيئة عمل مشابهة، مؤكدة على أن التحفيز الفردي يسهم في خفض التوتر وزيادة الدافعية الذاتية.

أظهرت النتائج دلالة معنوية موجبة لبُعد "التشجيع الفكري"، بقيمة $B = 0.25$ ، ما يشير إلى أن القادة الذين يشجعون التفكير النقدي والابتكار يسهمون في تحسين مرونة الموظفين وحل المشكلات، ما ينعكس على الأداء العام.

وقد أكد Bass & Riggio (2006) أن القادة الذين يُشجعون موظفيهم على الابتكار والتفكير خارج الإطار التقليدي يعززون أداءهم الوظيفي. كما توافق هذه النتيجة ما أورده دراسة العتيبي (2023) بأن التشجيع الفكري داخل مطارات المملكة يرتبط بتحسين جودة الخدمات المقدمة للركاب.

3.5 التوصيات

1. تصميم برامج تدريبية متخصصة في القيادة التحفيزية تستهدف قيادات الصفين الأول والثاني في إدارة خدمات الركاب، مع التركيز على تنمية مهارات الإلهام والتحفيز، لما أظهرته الدراسة من أثر مباشر لهذا البعد على رفع مستوى أداء الموظفين.
2. تبني نمط القيادة التحفيزية كأساس في السياسات الإدارية المعتمدة داخل المطار، بحيث يتم توجيه مديري الإدارات والوحدات التشغيلية لتفعيل أبعاد التأثير المثالي والتحفيز الفردي، بما يعزز التماسك المهني ورفع مستويات الالتزام والانتماء.
3. إدراج معيار القيادة التحفيزية ضمن آليات تقييم أداء القيادات الإدارية، عبر مؤشرات واضحة مثل مدى اهتمام القائد بالتطوير الفكري، ومدى قدرته على إلهام الفريق وخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة.
4. تفعيل آليات التحفيز الفردي المستندة إلى الفروق الشخصية والوظيفية، من خلال بناء قواعد بيانات تحليلية لاحتياجات الموظفين وتوقعاتهم، وربطها بأساليب التحفيز المختلفة، مثل التشجيع المباشر أو منح الفرص التطويرية المخصصة.
5. تعزيز بيئة العمل بالتحديات الإبداعية التي تحفز التفكير النقدي وحل المشكلات، ما ينسجم مع بعد "التشجيع الفكري" الذي أثبتت الدراسة أثره في تحسين الأداء، ويمكن ذلك عبر مبادرات مثل "تحديات الابتكار الشهري" أو "صناديق الاقتراحات التطويرية".
6. إطلاق مبادرات "القائد القدوة" داخل بيئة المطار، والتي تسلط الضوء على نماذج قيادية تتحلّى بالأخلاق العالية والتأثير الإيجابي، بما يعزز مفهوم "التأثير المثالي" لدى باقي المديرين والعاملين على حد سواء.
7. إنشاء وحدة للموارد البشرية المتخصصة في تطوير أنماط القيادة الحديثة، تكون مهمتها تقديم تغذية راجعة منتظمة للقادة حول أسلوهم التحفيزي وتوفير استشارات لتحسين التواصل والتأثير في الفرق التشغيلية.

8. تحفيز ثقافة التقدير المعنوي المنتظم، عبر سياسات تكريم تعتمد على معايير موضوعية للأداء المتميز، مما يعزز من جانب الإلهام والتحفيز ويدفع الموظفين إلى بذل أقصى جهدهم طوعاً.
9. تشجيع الممارسات القيادية التي تستند إلى التعلم المستمر والذكاء العاطفي، ودمجها في برامج الإعداد القيادي، مما يرسخ العلاقة بين القيادة التحفيزية ورفع الأداء في البيئات الخدمية الحساسة مثل خدمات الركاب.
10. الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير أبحاث مستقبلية مقارنة بين أنماط القيادة المختلفة وأثرها على الأداء في بيئات عمل خدمية أخرى داخل المطارات أو قطاعات النقل الجوي، مما يساهم في تعميم الفائدة النظرية والتطبيقية للدراسة.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of motivational leadership and its four dimensions (inspiration and motivation, idealized influence, individualized consideration, and intellectual stimulation) on the performance of employees working in passenger services at King Abdulaziz International Airport in the Kingdom of Saudi Arabia. The study employed the descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a random sample of (286) employees in the airport's passenger service department. The data were analyzed using the SPSS software.

The results revealed that motivational leadership, in all its dimensions, has a statistically significant effect on employee performance. The dimension of "inspiration and motivation" had the strongest influence, followed by "individualized consideration," then "idealized influence," while "intellectual stimulation" had a statistically significant but relatively lesser effect. The findings also indicated that employees had relatively high perceptions regarding both the dimensions of motivational leadership and their own job performance levels, reflecting a clear awareness of the importance of motivational leadership roles in the workplace.

The study recommends systematically adopting motivational leadership practices within administrative policies at Saudi airports and developing sustainable training programs to enhance the leadership skills of frontline managers. This would contribute to improving productivity and the quality of services provided at passenger contact points.

Keywords: Motivational Leadership, Inspiration and Motivation, Idealized Influence, Individualized Consideration, Intellectual Stimulation, Employee Performance, Passenger Services, King Abdulaziz International Airport.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. <https://tinyurl.com/4s5s7cuh>
2. أبو النجا، محمد فاضل محمد. (2024). القيادة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، مج90، ع3، 738 - 778. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1523558>
3. أبو سنينة، رانية آدم محمد خليل، و مقابلة، عاطف يوسف. (2020). القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1129714>
4. أرباب، نهى عثمان عبد المجيد محمد. 2022. "أثر التحول على أداء الموظفين: دراسة حالة: شركة كفتي للمواد الغذائية - الخرطوم". المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 45: 115. <https://www.ajsp.net>
5. البرقاوي، سلام إسماعيل، و الطراونة، مؤيد عوض عبدالرحمن. (2022). مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363664>
6. الحسنوي، علي غازي عبد زيد كريم، و شياع، حسام حسين. (2023). دور القيادة التشاركية في تعزيز التميز الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع2، 325 - 346. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1469021>

7. حمدي، وعبد الحميد. (2015). دور الكفاءات الوظيفية في دعم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم السياسية).

<https://tinyurl.com/9aubxkff>

8. الراشدي، سعيد. (2025). دور القيادة الإدارية في التغيير. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ع70، 13 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1599275>

9. الزين، ريماء فنخير عطا الله الرويشد، و الغول، كاظم عادل أحمد. (2025). الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في أثر القيادة التحفيزية على الرقابة التنظيمية في المدارس الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1611296>

10. زيادي، مشهور منصور محمد، و فلفلان، عساف زكي. (2024). التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع32، 519 - 562. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1482771>

11. سامية لحول وفطيمة زعزع، 2022، "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات - وكالة باتنة - الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية ٢٧ (1)، ص 232-248.

12. الشريف، عبدالعزيز هاشم، أبو عنزة، أسماء عبدالله حمد الله، و يوسف، محمد مصطفى محمد. (2024). دور إدارة الأزمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من موظفي البنوك بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع74، 261 - 301. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547520>

13. طاهر بن عبد الرحمن. (2011). القيادة التحويلية والتفاعلية وعلاقتهما بدافعية الإنجاز لدى الموظفين. مجلة العلوم الإنسانية، م22 (1) 157-168.

<https://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/507>

14. عباس، عبير. (2021). القيادة الريادية وأثرها على إبداع الموظفين: الدور الوسيط للقوى التحفيزية

الذاتية والاجتماعية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع3 ، 39 - 99. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1209238>

15. علي، توكي مهدي شريف، و الكلس، نصر الدين الأمين فضل الله. (2020). دور الالتزام بتطبيق أدوات

الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين: دراسة حالة شركة زين للاتصالات (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1136131>

16. الفقير، عماد الدين علي محمد، و آدم، عيسى ضو البيت محمد. (2021). دور القيادة الريادية في

تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني - الخرطوم 2013-2018 م. مجلة القلزم

للدراستات الاقتصادية والاجتماعية، ع2 ، 55 - 87. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1101834>

17. قوادري، رشيد. 2019. "أثر أساليب القيادة الإدارية على تحفيز الموظفين: دراسة حالة شركة باتيساك

عين الدفلى". مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 1. 7-25.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/121513>

18. كشوب، علي أحمد حبكوك، و البشير، محمد. (2022). دور القيادة في مواجهة الأزمات: القطاع

الصناعي بمحافظة ظفار: دراسة تطبيقية على تأثير أزمة كورونا - كوفيد 19 (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1587256>

19. لقحطاني، مها مشبب علي، فارغ، ابتسام محمد خالد، القحطاني، وجدان مانع سعيد، و بدر، عبدالله

محمود محمد. (2024). فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين: دراسة

تطبيقية على شركة ميرة - منطقة عسير - 2022 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية،

مج8، ع1 ، 37 - 55. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465736>

20. معمري، سلمي. 2020. "أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة مطاحن

الواحات - تقرت". رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

<https://tinyurl.com/kww5hnh8>

ثانيا: المراجع الأجنبية

21. Arisman. 2022. "The Effect of Leadership Style and Motivation on Employee Performance." Jurnal Multidisiplin Madani 2, no. 5: 2389–2404. <https://doi.org/10.55927/mudima.v2i5.388>.
22. Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.
23. Hanifah, H., Susanthi, N. I., & Setiawan, A. (2014). The effect of leadership style on motivation to improve the employee performance. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTransLog)*, 1(3), 221-226. <https://journal.itltrisakti.ac.id/index.php/jmtranslog/article/view/20>
24. Ibrahim, M., & Brobbey, V. A. (2015). Impact of motivation on employee performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(11), 1218-1237. <https://tinyurl.com/3dmbw7k>
25. Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002. <https://www.bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/928>
26. Nurodin, I., Alhidayatullah, A., & Sudarma, A. (2023). The Role Of Leadership And Motivation In Improving Employee Performance. *Husnayain Business Review*, 3(1), 43-49.
27. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance*,

<https://koreascience.kr/article/%20JAKO202026061031735.page>

28. Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021, January). The influence of leadership style and motivation on the performance of employees. In Conference on International Issues in Business and Economics Research (CIIBER 2019) (pp. 122-127). Atlantis Press.
29. Rivaldo, Y. (2021). Leadership and motivation to performance through job satisfaction of hotel employees at D'Merlion Batam. *Journal The Winners*, 22(1), 25-30
30. Suprayitno, D. (2024). The Influence of Leadership on Employee Performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 1(2), 87-91.
31. Tebeian, A. E. (2012). The impact of motivation through leadership on group performance. *Revista de Management Comparat International*, 13(2), 313-324.
<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=732824>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادة التحفيزية على تحسين أداء موظفي

خدمات الركاب في المطارات دراسة ميدانية على مطار الملك عبدالعزيز

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة

☐ من 40 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5- الوظيفة الحالية ☐ مشرف ☐ موظف خدمات

☐ إداري

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة التحفيزية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
الإلهام والتحفيز					
					يعمل قائدي على بث الحماس في الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
					يربط القائد بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة بطريقة ملهمة.
					يقدم القائد رؤية واضحة تشجع الموظفين على الالتزام.
					يستخدم القائد التحفيز اللفظي والمعنوي لرفع الروح المعنوية.
التأثير المثالي					
					يُعد قائدي قدوة حسنة في السلوك والانضباط.
					يُظهر القائد التزامًا قويًا بالقيم الأخلاقية والمهنية.
					يتعامل القائد مع الجميع بعدالة واحترام.
					يلتزم القائد بالمسؤولية ويحفّز الآخرين على الالتزام.
التحفيز الفردي					
					يهتم القائد باحتياجاتي الفردية داخل العمل.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يُقدم القائد الدعم الشخصي لتطوير مهاراتي.
					يمنحني القائد فرصًا للتعبير عن آرائي ومقترحاتي.
					يُراعي القائد الفروق الفردية عند توزيع المهام.
التشجيع الفكري					
					يُشجع القائد التفكير خارج الصندوق والابتكار.
					يُحفزني القائد على تقديم أفكار جديدة دون خوف.
					يُوفر القائد بيئة آمنة للنقاش والتجريب.
					يُشجع القائد التعلم المستمر ومراجعة طرق العمل.

✿ المحور الثاني: أداء الموظفين ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					أُنجز مهامي بجودة عالية وفقًا للمعايير.
					ألتزم بالمواعيد النهائية المحددة لإنجاز العمل.
					أتمتع بالقدرة على العمل تحت الضغط دون التأثير على الأداء.
					أُساهم في تحسين بيئة العمل بشكل مستمر.
					أُحافظ على انضباطي في الحضور والانصراف والالتزام باللوائح.
					أُظهر روح المبادرة في أداء المهام دون توجيه مباشر.
					أُعامل مع الزملاء والعملاء بلباقة واحترافية.
					أمتلك مهارات فنية متقدمة تُسهم في تحسين جودة الأداء.
					أستجيب بسرعة لتغيرات العمل وأتكيف مع المتغيرات.
					أُسهم في تدريب الزملاء الجدد ونقل المعرفة لهم.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization Business Administration



**The impact of motivational leadership on improving the
performance of passenger service employees at airport is a
field study on King Abdulaziz Airport**

Preparation:

Turki Ahmed Alghamdi

251002481

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1447 – 2025